Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale

I libri di Ca' Foscari

37

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

Edizioni
Ca'Foscari

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale

Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo

a cura di
Marco Fasan, Carlo Marcon,
Chiara Mio, Silvia Panfilo

PROOF
NOT FOR PUBLISHING

Venezia
Edizioni Ca' Foscari - Venice University Press
2026

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale. Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo

© 2026 Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo per il testo
© 2026 Edizioni Ca' Foscari per la presente edizione

Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

OPEN ACCESS

Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.
Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari
Fondazione Università Ca' Foscari | Dorsoduro 3246, 30123 Venezia
edizionicafoscari.unive.it | ecf@unive.it

1a edizione settembre 2026
ISBN 979-12-5742-081-9 [ebook]
ISBN 979-12-5742-087-1 [print]

Progetto grafico di copertina: Lorenzo Toso

PROOF
NOT FOR PUBLISHING









Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale. Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo / a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo. — 1. ed. — Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 2026. — viii+306 p.; 23 cm. — (I libri di Ca' Foscari; 37). — ISBN 979-12-5742-087-1.
e-ISSN 2610-9506
ISSN 2610-8917

URL https://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/collane/i-libri-di-ca-foscari/
URL https://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/libri/979-12-5742-087-1
DOI http://doi.org/10.30687/979-12-5742-081-9

Abstract

A century after Gino Zappa's 1926 inaugural lecture in Venice, this volume's ambition is to carry his intellectual legacy into the future, revisiting his vision of *Economia Aziendale* as a lens through which to interpret contemporary transformations in management. Scholars from different disciplines explore the firm as a unitary, dynamic and relational system through four perspectives: economic coordination, methods of knowledge, organizational change, and governance. From sustainability and risk to AI, accounting, finance, marketing and audit, the contributions show the generative power of Zappa's thought: changing tools and contexts reinforce the need for integrated knowledge to govern complex organizations.

Keywords Gino Zappa. Economia Aziendale. Economic coordination. Methods of business knowledge. Organizational innovation. Governance. Unitarity. Future direction.

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale
Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo

Sommario

Introduzione
Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo 3

SEZIONE 1. L'AZIENDA COME COORDINAZIONE ECONOMICA: VALORE, INTEGRAZIONE E CONTINUITÀ

L'azienda sostenibile tra creazione di valore, relazioni e misurazione delle performance
Chiara Mio, Antonio Costantini 11

Corporate governance e integrazione
Una chiave sistemica per il governo dell'impresa
Marco Fasan, Francesco Scarpa 29

Il rischio aziendale e la sua gestione nella società del rischio
Silvia Panfilo 47

Il pensiero zappiano come lente di lettura del family business
Carlotta Benedetti, Cinzia Colapinto, Michele Pinelli 65

SEZIONE 2. IL METODO DELL'ECONOMIA AZIENDALE: CONOSCERE PER GOVERNARE

La microstoria come metodo retrospettivo per l'Economia Aziendale
Giovanni Favero 83

Analisi bayesiana, incertezza valutativa ed eterogeneità nelle discipline contabili
Roberto Casarin, Carlo Marcon 95

Dalla cultura *data-driven* all'impresa *AI-driven*
Il ruolo della statistica nel governo aziendale
Marta Pittavino, Silvia Panfilo, Laura Cortellazzo 113

PROOF NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

Interpretazione, giudizio e tecnologia
L'attualità del pensiero di Gino Zappa nella revisione contabile
Marisa Agostini, Daria Arkhipova 129

SEZIONE 3. L'AZIENDA IN MOVIMENTO: ORGANIZZAZIONE, INNOVAZIONE E TRASFORMAZIONE

Progettare le organizzazioni: performatività, tempo e *assembly theory*
Laura Cortellazzo, Andrea Pontiggia 149

Oltre i confini dell'impresa
I contratti di rete come forma italiana di reti inter-organizzative in una prospettiva zappiana
Anna Cabigiosu, Anna Moretti 169

Le radici aziendaliste del management pubblico
Dall'Economia Aziendale di Zappa agli sviluppi dell'innovazione nel settore pubblico
Salvatore Russo 187

Dai modelli contabili ai sistemi algoritmici
Implicazioni per l'Economia Aziendale
Maurizio Massaro, Francesca Dal Mas, Carlo Bagnoli 207

SEZIONE 4. IL GOVERNO DELL'AZIENDA: DECISIONI, RAPPRESENTAZIONE E CONTROLLO

La finanza aziendale tra rischio e continuità
Attualità del pensiero di Gino Zappa
Giorgio S. Bertinetti, Gloria Gardenal 229

Gino Zappa e il marketing contemporaneo
Consumatore, *brand heritage* e pricing
Pietro Lanzini, Giulia Cancellieri, Andreas Hinterhuber 245

Evoluzione e prospettive della regolamentazione contabile
Carlo Marcon, Francesco Scarpa 265

Il *data-driven audit* e il futuro della professione tra nuove competenze e rischi
Cristina Gianfelici, Rita Samiolo 285

PROOF NOT FOR PUBLISHING

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale

Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo

PROOF
NOT FOR PUBLISHING

Edizioni Ca'Foscari

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

Introduzione

Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo
VSM

Nel 1926, con la prolusione tenuta presso la Regia Scuola Superiore di Commercio di Venezia e pubblicata l'anno successivo con il titolo *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Gino Zappa inaugurava una delle più profonde rivoluzioni scientifiche del pensiero economico-aziendale italiano. Da quelle pagine prese forma una nuova concezione dell'azienda, destinata a superare definitivamente i confini della tradizionale ragioneria per fondare l'Economia Aziendale quale scienza unitaria dell'amministrazione economica delle aziende. La rilevazione, la gestione e l'organizzazione cessavano di essere ambiti separati per diventare le dimensioni inscindibili di un'unica realtà, interpretata nella sua natura dinamica, sistemica e orientata alla continuità.

A distanza di un secolo da quella prolusione, la Venice School of Management dell'Università Ca' Foscari Venezia, erede della Scuola nella quale maturò quella straordinaria stagione scientifica, sente il dovere di rendere omaggio al proprio Maestro non attraverso una mera celebrazione della sua figura, ma mediante l'esercizio più autenticamente zappiano: interrogare il presente e il futuro alla luce dei principi che hanno dato origine all'Economia Aziendale.

L'obiettivo del volume è quindi quello di rileggere il contesto contemporaneo attraverso la lente interpretativa dell'Economia Aziendale, mostrando come le intuizioni di Zappa continuino a offrire una chiave di lettura privilegiata per comprendere le profonde trasformazioni delle pratiche manageriali. Il presente volume non intende dimostrare semplicemente l'attualità del pensiero di Zappa, ma metterne in evidenza la capacità generativa. Le categorie elaborate dal Maestro non costituiscono soltanto un patrimonio storico, bensì

PROOF NOT FOR PUBLICATION

Edizioni Ca'Foscari

I libri di Ca' Foscari 37
e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1

Open access
Submitted 2026-07-15 | Published
© 2026 Mio, Costantini | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/000

un programma scientifico ancora capace di interpretare fenomeni nuovi e orientare lo sviluppo delle pratiche manageriali.

Il filo conduttore che attraversa tutti i contributi è la convinzione che il progresso delle pratiche manageriali non coincida con il superamento dell'impostazione zappiana, ma trovi in essa un fondamento ancora sorprendentemente fecondo. Le innovazioni tecnologiche, metodologiche e istituzionali trasformano profondamente gli strumenti attraverso i quali le aziende costruiscono conoscenza, assumono decisioni e governano i propri processi. Ciò che permane, tuttavia, è l'intuizione fondamentale di Zappa secondo cui la conoscenza dell'azienda non rappresenta un fine autonomo, ma il presupposto del suo governo. Cambiano gli strumenti, i linguaggi e le tecnologie; permane la necessità di comprendere l'azienda come sistema unitario, di preservarne l'equilibrio dinamico, di interpretarne la continuità e di ricondurre la crescente specializzazione delle competenze a una visione complessiva del fenomeno aziendale.

Questa impostazione trova piena espressione anche nella natura interdisciplinare del volume. L'opera riunisce infatti studiosi appartenenti alle diverse aree scientifiche della Venice School of Management, dando concreta attuazione a quella concezione unitaria dell'Economia Aziendale che costituisce il lascito più profondo del Maestro. I contributi affrontano temi che spaziano dalla rilevazione alla governance, dalla finanza al marketing, dall'organizzazione alla gestione del rischio, dalla sostenibilità all'intelligenza artificiale, dall'audit alle reti d'impresa, dal family business al management pubblico, dalla regolamentazione contabile ai metodi quantitativi e statistici, fino alla riflessione metodologica sulla ricerca aziendale. Pur affrontando ambiti disciplinari differenti, essi condividono una medesima prospettiva culturale: ricondurre la pluralità dei fenomeni aziendali a una visione integrata dell'azienda, nella convinzione che solo l'unitarietà della conoscenza consenta di interpretare efficacemente la crescente complessità del contesto economico e sociale. In questa prospettiva, il volume mostra come discipline apparentemente lontane condividano un medesimo problema scientifico: comprendere come evolvano le forme della conoscenza aziendale e come esse contribuiscano al governo dell'impresa. È proprio questa centralità della conoscenza, intesa come processo interpretativo e decisionale, a costituire il filo che ricompone unitariamente la pluralità dei contributi.

A distanza di un secolo, emerge così con forza il carattere autenticamente visionario del pensiero di Gino Zappa. Visionario non perché avesse previsto le specifiche trasformazioni che oggi caratterizzano il mondo delle aziende, ma perché aveva individuato principi destinati a conservare la loro validità ben oltre il contesto storico nel quale furono formulati. La sua concezione dell'azienda come sistema unitario, dinamico e orientato alla

PDF non copiabile

continuità continua a rappresentare una bussola per comprendere il presente e, soprattutto, per interpretare il futuro delle pratiche manageriali. È questo il significato più profondo del presente volume: riaffermare, nel luogo in cui l'Economia Aziendale vide nascere il proprio paradigma scientifico, la capacità generativa di un pensiero che continua a ispirare studiosi e manager, offrendo ancora oggi categorie interpretative capaci di accompagnare le aziende lungo le trasformazioni che caratterizzeranno il prossimo secolo.

Il volume è articolato in quattro sezioni che ripercorrono idealmente il programma scientifico delineato da Zappa nella prolusione veneziana. Il percorso prende avvio dalla riflessione sull'azienda quale coordinazione economica, prosegue con il metodo attraverso cui essa viene conosciuta, si sviluppa nell'analisi della sua natura dinamica e si conclude con gli strumenti del suo governo.

La prima sezione pone le basi teoriche dell'intero volume. I contributi sono ordinati secondo una progressione che conduce dalla **finalità dell'azienda** alle **condizioni che ne assicurano la durata nel tempo**. Il volume si apre con il contributo di **Mio e Costantini**, che interpreta l'azienda come soggetto creatore di valore condiviso, collocando la sostenibilità in continuità con il principio zappiano dell'economicità. Una volta definita la finalità dell'azienda, il contributo di **Fasan e Scarpa** approfondisce il principio dell'integrazione, mostrando come la corporate governance rappresenti oggi il meccanismo attraverso il quale si preserva l'unità del sistema aziendale. Il capitolo di **Panfilo** affronta quindi la continuità dell'azienda dal punto di vista dell'equilibrio dinamico e della gestione del rischio, interpretando quest'ultima come naturale evoluzione della concezione zappiana dell'impresa. La sezione si conclude con il contributo di **Benedetti, Colapinto e Pinelli**, che mostra come tali principi trovino una delle loro più efficaci applicazioni nel *family business*, contesto nel quale il valore, l'integrazione e la continuità assumono una prospettiva esplicitamente intergenerazionale.

La seconda sezione è dedicata al **metodo scientifico**, uno dei temi centrali della prolusione del 1926. Anche qui i contributi seguono una progressione che racconta l'evoluzione degli strumenti della conoscenza economico-aziendale. Il percorso prende avvio con **Favero**, che rivaluta il metodo storico e la microanalisi quali strumenti interpretativi della complessità aziendale. **Casarin e Marcon** introducono successivamente il tema dell'incertezza e della probabilità soggettiva, mostrando come il giudizio costituisca parte integrante del processo conoscitivo. Il contributo di **Pittavino, Panfilo e Cortellazzo** amplia quindi il paradigma metodologico verso la cultura *data-driven* e l'intelligenza artificiale, evidenziando l'evoluzione dei sistemi di supporto alle decisioni. Chiude la sezione il contributo di **Agostini e Arkhipova**, che mostra come tali innovazioni trovino

Copia non distribuibile

concreta applicazione nell'audit contemporaneo, interpretato come sviluppo delle 'tendenze nuove' individuate da Zappa.

La terza sezione a seguire descrive la **natura dinamica dell'azienda**. L'azienda è osservata nella sua continua evoluzione organizzativa, istituzionale e tecnologica. Il contributo di **Cortellazzo e Pontiggia** apre la sezione proponendo una riflessione teorica sulla progettazione delle organizzazioni e sulla loro capacità di anticipare il cambiamento. **Cabigiosu e Moretti** estendono quindi questa prospettiva oltre i confini dell'impresa, mostrando come le reti inter-organizzative rappresentino nuove forme di coordinazione economica. **Russo** amplia ulteriormente l'analisi alle amministrazioni pubbliche, evidenziando come i principi dell'Economia Aziendale abbiano progressivamente trasformato anche il management pubblico. Infine, **Massaro, Dal Mas e Bagnoli** proiettano il lettore verso le più recenti trasformazioni tecnologiche, mostrando come i sistemi algoritmici costituiscano una nuova fase evolutiva del programma scientifico zappiano.

L'ultima sezione raccoglie i contributi dedicati agli strumenti attraverso i quali la conoscenza viene tradotta in **decisioni manageriali** e in **sistemi di governo** dell'impresa. Il percorso prende avvio con **Bertinetti e Gardenal**, che interpretano la finanza come funzione di governo orientata alla continuità aziendale. Il contributo di **Lanzini, Cancellieri e Hinterhuber** amplia la prospettiva alle decisioni di mercato, mostrando come il marketing contemporaneo continui a fondarsi sulla visione sistemica dell'impresa elaborata da Zappa. **Marcon e Scarpa** affrontano poi il ruolo della regolamentazione contabile come evoluzione della funzione conoscitiva della rilevazione, mentre **Gianfelici e Samiolo** concludono il volume mostrando come il *data-driven* audit rappresenti oggi uno dei principali ambiti nei quali il giudizio professionale, la tecnologia e la conoscenza aziendale convergono nel governo dell'impresa.

La sequenza delle quattro sezioni pertanto non risponde a una classificazione per discipline, né riflette la tradizionale articolazione accademica delle aree dell'Economia Aziendale. Essa ripercorre, piuttosto, il programma scientifico delineato da Gino Zappa nella prolusione veneziana, seguendo un itinerario che conduce dalla riflessione sull'azienda quale coordinazione economica al metodo attraverso cui essa viene conosciuta, dalla sua natura dinamica agli strumenti del suo governo. In questa prospettiva, gestione, organizzazione e rilevazione non costituiscono ambiti autonomi di conoscenza, ma momenti diversi di un'unica scienza dell'azienda, chiamata a interpretare unitariamente fenomeni economici, organizzativi, sociali e tecnologici sempre più complessi.

È proprio questa idea di unitarietà che accomuna tutti i contributi raccolti nel volume. Pur muovendo da prospettive disciplinari differenti, essi condividono una medesima convinzione: le grandi

trasformazioni contemporanee non richiedono di abbandonare le categorie fondative dell'Economia Aziendale, ma di reinterpretarle alla luce di contesti profondamente mutati. In questo senso, il pensiero di Gino Zappa continua a rivelare una straordinaria capacità generativa, offrendo non soltanto una chiave di lettura del presente, ma anche un quadro teorico entro il quale comprendere le traiettorie evolutive del management e del governo delle aziende.

A cento anni dalla prolusione che segnò la nascita dell'Economia Aziendale moderna, questo volume intende riaffermare il valore di un progetto scientifico che continua a ispirare la ricerca e la pratica manageriale. Il filo rosso che attraversa i contributi raccolti non è soltanto l'attualità delle categorie elaborate da Gino Zappa, ma la centralità della conoscenza quale fondamento del governo dell'azienda. Se cambiano gli strumenti, i linguaggi e le tecnologie attraverso cui tale conoscenza viene costruita – dalla storia alla probabilità, dai dati all'intelligenza artificiale – permane l'intuizione zappiana secondo cui conoscere l'azienda significa comprenderne unitariamente la natura, le relazioni, le dinamiche e le condizioni di equilibrio per orientarne consapevolmente il governo. La crescente specializzazione delle discipline e l'evoluzione delle pratiche manageriali rendono oggi ancora più attuale l'esigenza di ricondurre le molteplici forme della conoscenza aziendale entro una visione sistemica, capace di cogliere la complessità dei fenomeni economici, organizzativi, sociali e tecnologici. È in questa concezione della conoscenza come processo unitario, interdisciplinare e orientato all'azione che risiede, forse più di ogni altra, l'eredità più autentica e feconda di Gino Zappa, non soltanto per comprendere il presente, ma anche per interpretare le traiettorie future dell'Economia Aziendale e del management.

Edizioni Ca'Foscari
PROOF NOT FOR PUBLICATION

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

Sezione 1
L'azienda come coordinazione economica: valore, integrazione e continuità

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

«L'azienda è una coordinazione economica in atto, che è istituita e retta
per il soddisfacimento dei bisogni umani mediante la produzione
di beni e servizi»

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale
Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo

L'azienda sostenibile tra creazione di valore, relazioni e misurazione delle performance

Chiara Mio
Sustainability LAB, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Antonio Costantini
Sustainability LAB, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

PROOF
NOT FOR PUBLISHING

Abstract This chapter examines the sustainable firm as a value-creating system grounded in long-term orientation, stakeholder relationships, and performance measures. Drawing on Gino Zappa's conceptualisation of the firm as a dynamic and relational entity, it interprets sustainability as a major emerging trend in business administration that reshapes the firm's main purpose by integrating economic, social, and environmental objectives. The chapter also discusses sustainability-oriented innovation, stakeholder engagement, and the need for multidimensional performance measurement to support shared value creation and *accountability*.

Keywords Sustainable firm. Shared value. Stakeholder engagement. Sustainability-oriented innovation. Performance measurement.

Sommario 1 L'azienda sostenibile e la creazione di valore condiviso. – 2 La sostenibilità come tendenza emergente dell'economia aziendale. – 3 L'azienda sostenibile nel suo divenire. – 4 L'azienda sostenibile come sistema di relazioni. – 5 L'innovazione sostenibile nel sistema di relazioni aziendali. – 6 La rilevazione e le misure di performance nell'azienda sostenibile.

1 L'azienda sostenibile e la creazione di valore condiviso

Nel dibattito economico-aziendale contemporaneo, il tema della sostenibilità ha assunto un rilievo crescente, configurandosi come una delle principali direttrici di evoluzione delle attività di

Edizioni Ca'Foscari

I libri di Ca' Foscari 37
e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1

Open access
Submitted 2026-07-15 | Published
© 2026 Mio, Costantini | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/001

produzione e consumo. A livello di sistema economico, la nozione di sviluppo sostenibile è comunemente ricondotta alla definizione del Rapporto Brundtland del 1987 (WCED 1987), secondo la quale esso consiste in un processo di sviluppo in grado di soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità per quelle future di soddisfare i propri. Lo sviluppo sostenibile si articola in tre dimensioni costitutive tra loro strettamente interconnesse. In sintesi, la sostenibilità economica attiene alla capacità di generare reddito e occupazione in modo duraturo; quella sociale riguarda il perseguimento di condizioni di benessere umano equamente distribuite, ad esempio in termini di salute, istruzione, sicurezza, partecipazione e giustizia; quella ambientale, infine, si riferisce alla tutela della qualità e della riproducibilità delle risorse naturali e degli ecosistemi. Lo sviluppo sostenibile si manifesta all'intersezione di tali dimensioni (che sono frequentemente ricondotte all'acronimo ESG: Environmental, Social, Governance), più che attraverso la loro semplice coesistenza.

Se osservata invece al livello della singola azienda, la sostenibilità ricomprende, accanto al necessario rispetto dei principi di economicità e di contemperamento degli interessi, inerenti alla dimensione economica, anche le istanze ambientali e sociali. In questa accezione, le aziende sono in generale chiamate a perseguire in modo congiunto una pluralità di obiettivi di varia natura: da un lato, il conseguimento di risultati economici coerenti con le finalità della gestione, dall'altro, la promozione dell'equità sociale e una gestione efficiente e responsabile delle risorse naturali (Perrini 2018). In tal senso, le dimensioni economica, sociale e ambientale non si configurano come ambiti distinti da bilanciare ex post, ma come aspetti tra loro inscindibili di un'unica realtà, che trova la propria coerenza solo se considerata unitariamente.

Più nello specifico, l'azienda sostenibile si caratterizza per l'attitudine alla creazione di valore nel lungo periodo (Mio 2021). Si noti, in prima battuta, come questa definizione implichi che il valore debba essere creato e non sia già esistente. La sostenibilità presuppone un'azione creatrice: il valore, infatti, non è dato, ma si forma e si modifica nell'ambito dell'attività aziendale, attraverso lo svolgersi delle operazioni di gestione. Ma che cosa si intende per valore? Sebbene il concetto di sostenibilità si applichi all'azienda in senso ampio, l'analisi che segue in questa sezione si concentra sull'impresa, intesa come azienda di produzione per il mercato (Airoldi et al. 2005).

Ebbene, il valore, in quest'ottica, presenta, in prima approssimazione, una duplice connotazione: 1) non va inteso nella mera dimensione economico-finanziaria; 2) è ripartito tra più soggetti, in altri termini, condiviso tra l'azienda e i diversi portatori di interessi economici e non-economici (*shared value*). Per le imprese, il valore si manifesta sia

nella sua dimensione economico-finanziaria (nella forma, ad esempio, dell'incremento del fatturato, dell'efficienza, dei flussi monetari o del corso azionario) sia nella sua dimensione non economico-finanziaria, che può esprimersi attraverso elementi quali l'accresciuta reputazione, l'ampliamento delle opportunità e la riduzione dei rischi. Per i portatori di interessi (gli stakeholder), da un lato può tradursi in benefici di natura economica, quali una congrua remunerazione dei portatori di interessi economici (ad esempio attraverso la distribuzione di redditi ai conferenti capitale di rischio, la retribuzione dei prestatori di lavoro, la stabilità dei rapporti di fornitura o l'accesso, da parte dei clienti, a beni e servizi a condizioni eque); dall'altro, può manifestarsi in forme non economico-finanziarie, quali il miglioramento delle condizioni sociali e ambientali (ad esempio migliori condizioni di lavoro, maggiore sicurezza e tutela della salute dei lavoratori, riduzione delle emissioni di gas serra in atmosfera e minore inquinamento), la qualità delle relazioni, la fiducia, nonché, più in generale, il contributo al benessere delle comunità di riferimento.

La creazione di valore condiviso è connessa a scelte strategiche e a pratiche operative volte a migliorare la competitività dell'impresa e i suoi risultati economici, e, contemporaneamente, a promuovere le condizioni ambientali, sociali ed economiche nelle comunità in cui essa opera. Essa si concentra pertanto sull'identificazione e sul rafforzamento delle connessioni tra benessere sociale e vantaggio competitivo, e presuppone il riconoscimento delle interdipendenze esistenti tra l'agire d'impresa e il contesto sociale di riferimento. Tale valore, inoltre, va inteso come il beneficio ottenuto in relazione ai costi, e non come un beneficio tout court.

Questa concettualizzazione dell'impresa come istituto economico-sociale volto alla creazione di valore condiviso implica il superamento di una visione focalizzata sulla mera produzione di remunerazioni, monetarie e di altra specie, quale finalità dominante e sulla primazia dei risultati economico-finanziari, fermo restando che la produzione di beni e servizi costituisce il mezzo attraverso cui l'impresa persegue e realizza le proprie finalità.

In generale, l'azienda sostenibile si distingue non tanto per l'ampliamento dei destinatari del valore, quanto per la consapevolezza che tale valore assume forme molteplici, talora non immediatamente riducibili a misura economica, e che proprio in questa pluralità trova il suo significato più pieno. In questo senso, la sostenibilità non rappresenta un ambito aggiuntivo dell'attività economica, ma una modalità diversa di concepirne il fine. Essa implica un ripensamento di tutte le componenti della struttura aziendale, dalla governance e dalla strategia fino alla gestione caratteristica e ai meccanismi operativi, concepiti come elementi di un sistema che deve essere orientato alla creazione di valore per gli stakeholder.

2 La sostenibilità come tendenza emergente dell'economia aziendale

Il rilievo attribuito alla sostenibilità, intesa come una delle principali tendenze emergenti dell'economia aziendale, si inserisce in un più ampio insieme di trasformazioni sistemiche. L'evoluzione tecnologica, la globalizzazione dei mercati, i cambiamenti nei contenuti e nell'organizzazione del lavoro, la diffusione delle conoscenze scientifiche, l'intensificarsi delle interdipendenze tra sistemi economici e sociali (enfatizzate, ad esempio, dalla pandemia da COVID-19), nonché la crescente attenzione alle questioni ambientali, hanno avuto un impatto significativo sull'operatività e sulle fonti di vantaggio competitivo delle aziende. In questo senso, la sostenibilità si configura come un paradigma in grado di incidere sulle logiche di creazione del valore, sulle modalità di produzione e di consumo, sui processi di gestione e di organizzazione e sui sistemi di rilevazione.

In tale contesto, alcune categorie interpretative già presenti nella prolusione «Tendenze nuove degli studi di ragioneria» di Gino Zappa (1927),[1] in particolare l'unitarietà della coordinazione economica, il suo carattere dinamico e la sua natura relazionale, offrono una chiave utile per interpretare alcuni tratti distintivi dell'azienda sostenibile. Il richiamo alla riflessione zappiana non intende assumere, in questa sede, una finalità storico-ricostruttiva, ma è volto a impiegare schemi interpretativi ancora attuali per comprendere fenomeni che si manifestano nel contesto contemporaneo e appaiono proiettati al futuro.

In particolare, nella prolusione, Zappa evidenzia come lo studio dell'economia aziendale richieda di ricondurre a unità fenomeni tra loro eterogenei, da considerare nella loro natura dinamica e mutevole. L'azienda è così intesa non come una realtà statica, ma come una «coordinazione economica in atto, che è istituita e retta per il soddisfacimento di bisogni umani» (1927, 54), nella quale si intrecciano, continuamente e in forme variabili, operazioni di gestione, organizzazione e rilevazione contabile. Zappa sottolinea inoltre che non può esservi dissonanza tra i principi dell'analisi aziendale e quelli propri delle scienze giuridiche e sociali, con le quali essa intrattiene relazioni intime e continue. È proprio in questa tensione tra unità, dinamismo e relazionalità che si radica la possibilità di studiare le aziende.

In questa prospettiva, l'azienda sostenibile può essere letta come una manifestazione particolarmente significativa di tali caratteri: la sostenibilità non si configura come un ambito separato rispetto

1 Nel prosieguo del capitolo, si farà riferimento a tale contributo semplicemente con il termine 'prolusione'.

PROOF NOT FOR PUBLICATION

all'agire economico, ma come una modalità attraverso cui le aziende, per creare valore, ricompongono a unità dimensioni diverse (quelle economiche, sociali e ambientali) tra loro strettamente interconnesse, nel lungo periodo e all'interno di un sistema di relazioni.

3 L'azienda sostenibile nel suo divenire

Nella riflessione zappiana sviluppata nella prolusione, l'azienda è colta, come anticipato nella sezione precedente, non nel suo stato momentaneo, quanto nel suo divenire, ossia nel continuo processo attraverso il quale gli elementi che la compongono si costituiscono, si trasformano e, talora, si dissolvono. Il tempo, pertanto, non rappresenta una semplice dimensione entro cui si collocano i fenomeni aziendali, ma si configura come elemento costitutivo della loro stessa natura, incidendo sulle condizioni di esistenza e di sviluppo dell'azienda.

La dottrina economico-aziendale italiana sottolinea come il carattere della durabilità rappresenti un tratto essenziale dell'azienda, in quanto ordine economico di un istituto (Airoldi et al. 2005). Affinché l'azienda possa esplicarsi come tale, essa deve svolgersi secondo condizioni di vita e di funzionamento idonee a consentirne la permanenza nel tempo, pur all'interno di un ambiente per sua natura mutevole. In questo senso, la durabilità non si configura come semplice sopravvivenza, bensì come capacità di continuità e sviluppo, che si realizza nel divenire dell'attività aziendale. Tale orientamento al lungo periodo trova ulteriore fondamento anche in considerazioni di natura operativa (Quagli 2024). In primo luogo, esso si ricollega alla complessità del processo di costituzione dell'azienda. La formazione della combinazione produttiva richiede infatti un insieme articolato di operazioni volte a coordinare persone e fattori produttivi secondo nessi di complementarità funzionale. Tale processo si sviluppa necessariamente nel tempo, sia per la costruzione dell'assetto organizzativo sia per il raggiungimento di condizioni di autonomia ed equilibrio economico, attraverso processi di integrazione dinamica dei contributi dei diversi fattori produttivi. Ne deriva che la durata costituisce una condizione intrinseca dell'azienda, poiché uno sforzo istitutivo complesso non troverebbe giustificazione economica se orientato al semplice conseguimento di risultati immediati. Un secondo ordine di considerazioni attiene alla natura stessa dei fattori produttivi impiegati, molti dei quali presentano fecondità ripetuta e partecipano a più cicli produttivi. La necessità di recuperare nel tempo gli investimenti effettuati in immobilizzazioni implica che l'attività aziendale debba estendersi lungo un orizzonte temporale adeguato alla loro vita utile. Per giunta, la diversa durata dei singoli fattori determina una dinamica

continua di rinnovo e sostituzione, che contribuisce a proiettare in avanti il funzionamento complessivo della combinazione produttiva. Il riferimento al lungo periodo emerge inoltre nella tradizione economico-aziendale relativa alla determinazione del reddito. Il reddito totale dell'azienda, inteso (secondo il metodo indiretto) come differenza tra il capitale proprio conferito all'inizio e quello esistente al termine dell'attività, può essere determinato con certezza solo in un orizzonte di lungo periodo, mentre i risultati dei singoli esercizi risentono inevitabilmente di valutazioni e stime soggette a verifica nel tempo.

La durabilità dell'azienda, inoltre, trascende il permanere delle persone che, in un dato momento, ne fanno parte, incluse quelle che ne qualificano il soggetto economico, assumendo rilievo non solo per quelle attualmente coinvolte, ma anche per quelle potenziali future e, più in generale, per la collettività di riferimento. In tal senso, il divenire dell'azienda si configura come un processo che si proietta oltre l'immediato, richiedendo un orientamento che tenga conto delle conseguenze temporali delle scelte gestionali.

Su tali basi, l'orientamento al lungo periodo non rappresenta soltanto una condizione di funzionamento dell'azienda, ma diviene anche il presupposto per l'emergere di approcci, come quello della sostenibilità, che assumono il tempo quale dimensione centrale dell'agire economico. Nella prospettiva dell'azienda sostenibile, infatti, l'orizzonte temporale di riferimento entro il quale si manifesta la creazione di valore condiviso assume un ruolo centrale: affinché un'impresa possa dirsi sostenibile, il valore per gli stakeholder deve essere generato in una prospettiva di lungo periodo e in modo duraturo nel tempo. Ciò richiede di evitare un'eccessiva focalizzazione sui risultati immediati, a favore di un orientamento attento alla continuità dell'azione aziendale e alla stabilità delle condizioni che rendono possibile il conseguimento degli obiettivi economici, ambientali e sociali. Il paradigma della sostenibilità presuppone inoltre che, in ciascuna azienda, l'orientamento al lungo periodo entri a far parte dei valori condivisi e della cultura organizzativa, così da indirizzare in modo coerente i comportamenti individuali e collettivi nel tempo.

Del resto, gli impatti ambientali e sociali delle attività d'impresa si dispiegano necessariamente su orizzonti temporali estesi; pertanto, la sostenibilità richiede che le scelte aziendali siano valutate non solo in relazione agli effetti di breve periodo, ma anche in riferimento alle loro conseguenze nel tempo. In altri termini, la creazione di valore condiviso si inserisce nel divenire dell'azienda come processo continuo, nel quale le dimensioni ESG concorrono congiuntamente alla definizione delle condizioni di durabilità. Di conseguenza, i confini entro i quali l'azienda è stata tradizionalmente considerata risultano progressivamente meno definiti. I limiti spaziali, legati alla localizzazione fisica o alla definizione giuridica dell'azienda, e

quelli temporali, connessi alla distinzione tra breve e lungo periodo, appaiono infatti sempre meno idonei a rappresentare fenomeni che si sviluppano lungo catene estese, sia nello spazio sia nel tempo.

4 L'azienda sostenibile come sistema di relazioni

Come già detto, nella riflessione zappiana l'azienda non si esaurisce nella considerazione dei singoli elementi che la compongono, ma si configura come una realtà unitaria nella quale assumono rilievo le relazioni che intercorrono tra tali elementi e tra questi e l'ambiente esterno. Lo studio dell'economia aziendale richiede, pertanto, di cogliere non solo le componenti della coordinazione aziendale, ma anche i nessi che le legano e ne determinano il modo di operare e di evolvere nel tempo.

Nella letteratura aziendalistica è consolidata l'idea secondo la quale l'azienda può essere interpretata come un sistema complesso, interconnesso con la società e l'ambiente circostante. Il sistema azienda, infatti, è visto come parte integrante di un ecosistema più ampio, che Zappa stesso, in un lavoro successivo alla prolusione, identificava nel 'sistema di tutte le aziende' e nel 'sistema sociale' (Zappa 1956).

La creazione di valore si sviluppa all'interno del sistema di relazioni in cui l'azienda è inserita e richiede la capacità di riconoscere, comprendere e gestire proattivamente le istanze dei diversi portatori di interesse, i quali, attraverso le loro aspettative e i loro comportamenti, contribuiscono a orientare l'azione aziendale.

Ogni azienda si colloca, infatti, in una rete di interazioni e rapporti di scambio con una pluralità di portatori di interessi (nel caso dell'impresa, ad esempio, conferenti capitale di rischio, prestatori di lavoro, clienti, fornitori, conferenti capitale di prestito, amministrazioni pubbliche, la collettività locale) che apportano all'attività aziendale contributi di varia natura e, a fronte del proprio contributo, si attendono benefici anch'essi differenziati. Tali soggetti sono pertanto in grado di influenzare, in senso positivo o negativo, le condizioni di operatività e di sviluppo dell'azienda. Le relazioni che si instaurano tra l'azienda e i diversi portatori di interesse non sono tuttavia neutrali, ma presentano una natura articolata e talora conflittuale (Airoldi et al. 2005). I diversi insiemi di interessi risultano infatti solo parzialmente convergenti: il soddisfacimento delle attese di alcuni soggetti può implicare il sacrificio di quelle di altri, e tensioni analoghe possono emergere anche all'interno delle aspettative del medesimo interlocutore.

I contributi apportati dai vari soggetti, pur essendo tra loro complementari, possono presentare elementi di parziale fungibilità, determinando una certa sostituibilità tra i diversi stakeholder. Le

PROOF NOT FOR PUBLICATION

relazioni possono inoltre assumere forme differenti: in alcuni casi si configurano come scambi fondati su prestazioni reciproche, mentre in altri si caratterizzano per un'asimmetria strutturale tra quanto il soggetto apporta e quanto riceve.

Tali relazioni risultano infine influenzate da differenti rapporti di forza negoziale, che dipendono, tra l'altro, dal grado di concentrazione della domanda e dell'offerta, dalla presenza di investimenti specifici e dal livello di simmetria informativa tra le parti. A ciò si aggiunge che molte delle attese degli stakeholder si manifestano in forma implicita, essendo radicate in valori, norme e consuetudini condivise, e non sempre esplicitate in modo formale.

Ne deriva che la capacità di instaurare relazioni fondate sulla fiducia e sulla credibilità rappresenta un elemento essenziale per il funzionamento dell'azienda e per la sua affermazione nel tempo, non solo in termini economici, ma anche per la costruzione e il mantenimento di condizioni di legittimazione presso i diversi interlocutori.

Il paradigma della sostenibilità sviluppa ulteriormente la concezione dell'azienda come sistema di relazioni, ponendo in evidenza, oltre all'attitudine a creare valore condiviso per gli stakeholder discussa in precedenza, il ruolo delle interdipendenze tra l'attività aziendale e il sistema sociale e ambientale di riferimento (Mio 2024). L'azienda si configura, infatti, come un sistema aperto, le cui azioni producono effetti che si estendono oltre i confini organizzativi, influenzando persone, ambiente e contesto sociale, e che, al contempo, risulta condizionato dalle dinamiche esterne, che ne modellano i comportamenti e ne definiscono i vincoli operativi.

In questa prospettiva, la sostenibilità richiede il riconoscimento e la gestione di un duplice ordine di relazioni tra l'azienda e l'ambiente circostante. Da un lato, l'azienda genera continuamente impatti sociali e ambientali, positivi o negativi, che devono essere adeguatamente considerati e gestiti. Dall'altro lato, i fattori sociali e ambientali si configurano come fonti di rischi e opportunità, in grado di incidere sui risultati economico-finanziari e, più in generale, sulle condizioni di sviluppo dell'azienda.

Un'azienda sostenibile è un'azienda capace di riconoscere e governare i legami che la connettono al sistema di riferimento, gestendo in modo consapevole sia gli impatti generati sia le condizioni esterne da cui dipende. In tal senso, la sostenibilità si qualifica come un approccio che valorizza le interdipendenze tra risultati economici, benessere sociale e tutela ambientale, orientando l'azione aziendale verso un equilibrio dinamico tra tali dimensioni, e al tempo stesso estendendone le responsabilità.

Quale implicazione operativa, va sottolineato come nell'azienda sostenibile assuma particolare rilievo il tema dello *stakeholder engagement*, inteso come il processo attraverso cui l'azienda coinvolge i portatori di interesse nelle proprie attività e nei processi

decisionali. Esso rappresenta una modalità attraverso cui si rende concreta la gestione del sistema di relazioni in cui l'azienda è inserita, contribuendo a orientarne le scelte e a rafforzarne le condizioni di legittimazione.

Lo *stakeholder engagement* presuppone, in primo luogo, l'identificazione dei soggetti rilevanti e delle istanze da essi espresse, nonché la capacità di individuare le tematiche che incidono in modo significativo sull'attività aziendale. In tal senso, strumenti quali la mappatura degli stakeholder e l'analisi della materialità consentono di mettere in relazione le aspettative dei portatori di interesse con le esigenze di sviluppo dell'azienda, orientando le decisioni strategiche verso gli ambiti ritenuti prioritari.

Il coinvolgimento degli stakeholder si realizza attraverso forme di dialogo e interazione più o meno articolate, che permettono all'azienda di acquisire una più ampia comprensione degli effetti delle proprie attività e delle dinamiche del contesto di riferimento. Ciò consente non solo di migliorare la qualità delle decisioni, ma anche di individuare opportunità di innovazione, di rafforzare la gestione dei rischi e di consolidare relazioni fondate sulla fiducia.

In questo senso, lo *stakeholder engagement* costituisce uno strumento essenziale attraverso cui l'azienda può comporre le diverse istanze, talora tra loro divergenti, e contribuire alla creazione di valore condiviso, sviluppando soluzioni coerenti con le dimensioni ESG dell'agire aziendale.

PROOF NOT FOR PUBLICATION

5 L'innovazione sostenibile nel sistema di relazioni aziendali

L'azienda sostenibile non si limita a gestire le relazioni con i diversi portatori di interesse attraverso iniziative di *stakeholder engagement*, ma è chiamata a tradurle in processi concreti di cambiamento e innovazione, coerentemente con gli obiettivi di creazione di valore condiviso, il suo carattere dinamico e le interdipendenze che la caratterizzano.

In questo contesto si colloca il tema della *sustainability-oriented innovation*, intesa come l'insieme dei processi attraverso cui l'azienda rinnova prodotti, servizi, processi e modelli organizzativi, orientandoli alla generazione congiunta di valore economico, ambientale e sociale (Urbinati et al. 2023). Essa si distingue per l'attenzione agli effetti nel tempo, lungo l'intero ciclo di vita delle soluzioni sviluppate, e per la sua natura intrinsecamente integrata, che ne richiede l'inserimento nei processi aziendali fin dalle fasi di ideazione e progettazione, fino alla loro realizzazione e diffusione. Pur nella varietà delle definizioni di innovazione orientata alla sostenibilità proposte in letteratura, emerge una sostanziale convergenza nell'individuare tali elementi

come tratti distintivi. A titolo di esempio, la *sustainability-oriented innovation* può riguardare la progettazione di prodotti a minore impatto ambientale, l'adozione di processi produttivi più efficienti nell'uso delle risorse, o la ridefinizione dei modelli di business secondo le configurazioni strategiche e operative proprie dell'economia circolare.

Alla luce di quanto appena osservato, si può rilevare come la sostenibilità orienti l'innovazione non solo nelle sue finalità essenziali, ma anche nelle modalità attraverso cui essa si sviluppa all'interno dell'azienda. Al riguardo, l'innovazione orientata alla sostenibilità può manifestarsi a diversi livelli (Adams et al. 2016).

In una prima accezione, essa si traduce in interventi di carattere tecnico, spesso di natura incrementale, volti a migliorare le prestazioni ambientali e sociali di prodotti e processi esistenti, come la riduzione dei consumi energetici o l'impiego di materiali a minore impatto ambientale. A un secondo livello, l'orientamento alla sostenibilità tende a estendersi all'intera azienda, incidendo sui modelli gestionali, sulle pratiche operative e sulle logiche decisionali, e caratterizzandosi come principio trasversale dell'attività aziendale, ad esempio attraverso l'adozione di modelli produttivi circolari o l'integrazione di criteri ESG nei processi decisionali. Infine, a un ulteriore livello, l'innovazione sostenibile supera i confini aziendali, orientandosi alla generazione di impatti su un sistema socioeconomico più ampio, attraverso soluzioni progettate per incidere sulle condizioni ambientali e sociali del contesto di riferimento, come avviene nei modelli di piattaforma che favoriscono la condivisione delle risorse o nei sistemi energetici distribuiti basati su fonti rinnovabili.

Entro questa cornice, la dimensione relazionale dell'innovazione assume un ruolo centrale. Le esigenze espresse dagli stakeholder, così come i vincoli e le opportunità derivanti dal contesto esterno, rappresentano infatti importanti fonti di stimolo per l'attività innovativa. Le imprese sono chiamate a sviluppare processi di innovazione aperti, fondati sul dialogo e sulla collaborazione con una pluralità di soggetti (ad esempio, fornitori, clienti, istituzioni e comunità locali), al fine di integrare le conoscenze diffuse e affrontare l'eterogeneità delle sfide ambientali e sociali. L'innovazione orientata alla sostenibilità si presenta pertanto come un processo intrinsecamente interattivo, nel quale la creazione di valore scaturisce dall'interazione tra l'azienda e il sistema di relazioni in cui essa è inserita, contribuendo a rafforzarne le condizioni di esistenza e di durabilità nel tempo.

In particolare, il prodotto e il servizio non sono più intesi come semplici output dell'attività produttiva, bensì come soluzioni che consentono di concretizzare i principi dell'innovazione sostenibile. Il prodotto o servizio sostenibile non si limita, infatti, a incorporare miglioramenti tecnici, ma riflette una diversa concezione del rapporto

tra azienda, ambiente e società. Tale approccio emerge fin dalle fasi di progettazione, in cui vengono considerate congiuntamente le dimensioni economiche, ambientali e sociali. Ciò può tradursi, ad esempio, nell'impiego di materiali rinnovabili, nella progettazione per il riuso o il riciclo, nonché nella ricerca di soluzioni che riducano il consumo di risorse lungo l'intero ciclo di vita del prodotto.

Un tratto distintivo del prodotto sostenibile è la relazione tra la complessità interna e la semplicità d'uso. I prodotti e i servizi sostenibili sono spesso il risultato di processi produttivi complessi, basati su tecnologie avanzate e su una fitta rete di relazioni lungo la catena del valore; tuttavia, tale complessità tende a essere internalizzata dall'azienda, mentre all'utilizzatore finale è restituita un'esperienza semplice e immediata. Ciò si osserva, ad esempio, nei dispositivi ad alta efficienza energetica (si pensi alle lampadine a LED) o nei servizi di mobilità condivisa gestiti tramite piattaforme digitali, in cui l'utente utilizza interfacce intuitive, senza dover gestire la complessità tecnologica sottostante. In questo modo, il prodotto diventa il punto di contatto attraverso cui la sostenibilità si rende accessibile.

La diffusione su larga scala rappresenta un ulteriore elemento qualificante. Le soluzioni sostenibili tendono infatti a essere progettate per una platea ampia, mantenendo condizioni di accessibilità economica e operativa. In tale processo, la tecnologia svolge un ruolo determinante, consentendo non solo di migliorare le prestazioni dei prodotti, ma anche di renderne possibile la scalabilità.

E tuttavia, la semplicità apparente dei prodotti non esaurisce la portata del cambiamento che essi implicano. La loro adozione richiede un processo di comprensione e di adattamento da parte dei consumatori. Si pensi alla diffusione di modelli di consumo basati sul riuso o sulla condivisione, che presuppongono un mutamento delle abitudini e delle preferenze individuali. Si manifesta qui una dimensione educativa dell'azienda sostenibile, che accompagna la diffusione dei propri prodotti con un'azione, esplicita o implicita, di orientamento dei comportamenti dei consumatori (Mio 2025). In generale, il consumatore sostenibile si caratterizza per comportamenti orientati a una maggiore consapevolezza nelle scelte di acquisto, che si traducono, ad esempio, nell'attenzione a evitare il sovraconsumo, nella ricerca di informazioni sull'origine e sulla composizione dei prodotti, nella sensibilità verso il riciclo e la riduzione degli sprechi, nonché in un crescente interesse per le produzioni locali. Se tradizionalmente le decisioni di consumo sono state guidate da variabili quali prezzo, qualità e reputazione del marchio, si osserva oggi una progressiva integrazione di ulteriori criteri, legati alla sostenibilità dei prodotti e dei servizi, in termini di impatto ambientale, condizioni etiche di produzione ed efficienza nell'uso delle risorse.

Ne deriva che la sostenibilità presuppone, oltre alle scelte delle aziende, una trasformazione congiunta dei modelli di consumo. L'azienda sostenibile innovativa propone soluzioni nuove, ma la loro efficacia dipende dalla disponibilità dei consumatori-cittadini ad accoglierle. In assenza di tale convergenza, il mutamento resta incompiuto: non è sufficiente innovare processi e prodotti se non si trasforma, al tempo stesso, la domanda che li sostiene.

La responsabilità nello sviluppo sostenibile si estende pertanto anche alle relazioni tra azienda e consumatori, evidenziando come il comportamento aziendale e le scelte di consumo costituiscano aspetti tra loro strettamente interrelati. Affinché tale interazione si realizzi in modo efficace, assume particolare rilievo il tema della trasparenza informativa. Le caratteristiche di sostenibilità dei prodotti, infatti, non sempre risultano immediatamente osservabili, rendendo necessari strumenti in grado di rendere accessibili e comprensibili le informazioni rilevanti. In questo contesto, i sistemi di etichettatura e certificazione sostenibile rappresentano un primo livello di risposta, consentendo di orientare le scelte dei consumatori. In tale direzione si colloca anche l'introduzione del passaporto digitale dei prodotti (*Digital Product Passport*), previsto dalla recente normativa europea in materia di *ecodesign* (Regolamento UE 2024/1781). Esso si configura come uno strumento volto a raccogliere e rendere disponibili, lungo l'intero ciclo di vita del prodotto, informazioni relative alla sua origine, composizione, impatto ambientale e modalità di utilizzo e smaltimento. In questo modo, il passaporto digitale contribuisce a rendere più trasparenti le relazioni che si sviluppano lungo la filiera produttiva e distributiva, favorendo una maggiore consapevolezza nelle scelte dei diversi attori coinvolti.

6 La rilevazione e le misure di performance nell'azienda sostenibile

Nella prolusione Gino Zappa (1927, 58) afferma che «la conoscenza della gestione e dell'organizzazione non può operare prescindendo dalla rilevazione dei fenomeni considerati». Allo stesso modo, la comprensione dell'azienda sostenibile non può prescindere dalla misurazione delle performance. Già nella riflessione zappiana, del resto, le operazioni di rilevazione dei fenomeni aziendali non si configurano come un'attività meramente descrittiva, bensì come un momento essenziale per cogliere il divenire della coordinazione economica e per interpretarne le condizioni di esistenza e di sviluppo, offrendo informazioni utili non solo alla conoscenza, ma anche all'orientamento delle scelte.

In generale, le misure di performance si configurano come un insieme articolato di indicatori utilizzati dall'azienda, ai diversi livelli

e nelle diverse funzioni, per monitorare e valutare il perseguimento degli obiettivi, offrendo punti di riferimento che guidano l'attenzione dei soggetti coinvolti e ne indirizzano i comportamenti. Affinché le misurazioni siano efficaci, è necessario che siano coerenti con le finalità dell'azienda e con le eventuali modifiche introdotte nel tempo. Gli indicatori devono pertanto essere derivati e collegati alla *vision* e alla *mission* aziendale, ai fattori critici di successo, alla strategia e ai piani d'azione, che definiscono la traiettoria dell'azienda in un orizzonte pluriennale, nonché agli aspetti operativi, puntando alla soddisfazione delle aspettative delle diverse categorie di stakeholder. La misurazione, inoltre, non è soltanto un'operazione tecnica, neutra, ma costituisce anche la manifestazione dell'attribuzione di responsabilità: misurare significa assegnare a qualcuno la responsabilità di un risultato.

Nel caso dell'azienda sostenibile, la misurazione delle performance assume un ruolo di ancora maggiore rilievo, dal momento che gli aspetti ambientali e sociali non sono sempre facilmente traducibili in indicatori sintetici e quantitativi, in un contesto in cui le recenti evoluzioni normative, in particolare a livello europeo (si pensi, ad esempio, alla *Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD), richiedono alle imprese una crescente trasparenza e standardizzazione nella rendicontazione delle informazioni di sostenibilità. La misurazione assolve, anzitutto, a una funzione informativa, in quanto consente di monitorare nel tempo l'andamento di grandezze ritenute rilevanti, nonché di effettuare confronti tra diverse realtà o contesti operativi. Al riguardo, gli indicatori devono essere costruiti in modo da rappresentare efficacemente lo stato e l'evoluzione dei fenomeni osservati, anche attraverso forme di sintesi che ne facilitino la lettura, quali gli indicatori di intensità o di rapporto. Accanto a tale dimensione, la misurazione svolge anche una funzione valutativa, volta a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati. In particolare, con riferimento alla sostenibilità, gli indicatori consentono di apprezzare l'efficacia delle scelte adottate, esprimendo il livello di scostamento rispetto a valori target di riferimento e offrendo così un supporto al giudizio sull'adeguatezza delle scelte stesse (Tenuta 2009).

Inoltre, le operazioni di rilevazione e misurazione rappresentano uno strumento attraverso cui l'azienda formalizza il proprio impegno verso la sostenibilità, e consentono di evidenziare punti di forza e criticità all'interno del sistema di relazioni in cui l'azienda è inserita, nonché il livello di soddisfacimento delle aspettative dei diversi portatori di interesse. In quest'ottica, il cosiddetto modello delle tre P, che classifica gli indicatori a seconda della dimensione di sostenibilità di pertinenza – ambientale (*planet*), sociale (*people*) ed economica (*profit*), a denotare la *triple bottom line* – consente di controllare i risultati ottenuti, lo sforzo compiuto verso il raggiungimento degli obiettivi stessi, gli impatti generati e i rischi e

le opportunità potenziali lungo le tre dimensioni costitutive, nonché il grado di coerenza ed equilibrio con la complessiva strategia di sostenibilità (Mio 2021).

Ancora, in riferimento all'uso di indicatori di performance di sostenibilità, è possibile distinguere una valenza interna e una valenza esterna. Sul piano interno, la misurazione si configura come momento di riflessione e autovalutazione, consentendo all'azienda di verificare la coerenza tra gli impegni assunti e i risultati conseguiti nelle diverse aree gestionali, in relazione ai target prefissati, e nelle interazioni con gli stakeholder ('rendersi conto'). Sul piano esterno, essa consente invece di rendere visibile la capacità dell'azienda di creare e distribuire valore, contribuendo al rafforzamento delle relazioni con i diversi interlocutori ('rendere conto') e connotandosi come strumento di *accountability*, intesa come il dovere di legittimare e giustificare, a chi ne ha diritto, quanto l'azienda sta svolgendo nel rispetto degli impegni presi con gli stakeholder sul piano economico, ambientale e sociale (Perrini 2018).

Nel definire i propri obiettivi, l'azienda sostenibile è chiamata a confrontarsi con una nozione di confine che risulta, come già visto in precedenza, progressivamente meno definita rispetto alle concettualizzazioni tradizionali, ancorché basate, anch'esse, su un'interpretazione dell'azienda in chiave sistemica. Gli obiettivi aziendali di sostenibilità, infatti, tendono a estendersi oltre i limiti spaziali e temporali entro cui è stata a lungo interpretata l'azione economica. Da un punto di vista spaziale, la misurazione tradizionale della performance si concentra in prevalenza su fenomeni interni all'azienda, ricorrendo a grandezze economico-finanziarie o operative. Nella prospettiva della sostenibilità, tale impostazione risulta parziale, perché lo svolgimento dell'attività economica produce effetti che si manifestano anche al di fuori dei confini aziendali o degli ambiti inerenti alle relazioni di mercato, incidendo sul contesto ambientale e sociale di riferimento. La misurazione è quindi chiamata a includere gli impatti esterni generati e le aspettative dei diversi portatori di interesse. Analogamente, anche il riferimento temporale subisce un ampliamento significativo. Se le logiche tradizionali di misurazione si concentrano principalmente su orizzonti di breve o medio periodo, la sostenibilità, in linea con la logica della creazione di valore condiviso nel lungo periodo, impone di considerare effetti che si dispiegano su archi temporali estesi, talora difficilmente delimitabili. Le conseguenze delle scelte aziendali, in particolare in ambito ambientale e sociale, possono infatti manifestarsi anche a distanza di molti anni, richiedendo una capacità di valutazione orientata al lungo periodo. Tali considerazioni lasciano intuire che la misurazione delle performance di sostenibilità comporta una difficoltà di rappresentare in modo adeguato fenomeni che non sempre

risultano immediatamente quantificabili, soprattutto in relazione agli impatti ambientali e sociali, spesso riconducibili a esternalità.

In relazione a ciò, la letteratura ha rilevato come, rispetto alle misure contabili tradizionali, gli indicatori di sostenibilità presentino alcune criticità intrinseche (Wagenhofer 2024). In primo luogo, essi non consentono una piena aggregazione in un'unica misura di sintesi (come, ad esempio, il reddito d'esercizio nell'ambito delle misure contabili), in quanto riflettono dimensioni eterogenee (economiche, sociali e ambientali), tra loro non immediatamente comparabili. In secondo luogo, la loro rappresentazione non si presta all'applicazione di logiche di competenza economica analoghe a quelle contabili, risultando spesso legata a fenomeni osservati in termini fisici o di impatto e non facilmente attribuibili a specifici periodi. Inoltre, tali misure tendono a estendersi lungo l'intera catena del valore, rendendo più complessa sia la misurazione sia la delimitazione delle responsabilità. A questo si aggiunge la difficoltà di garantire una piena integrazione tra le informazioni economico-finanziarie e quelle di sostenibilità. La crescente esigenza di connettere tali informazioni, delineando le relazioni tra risultati economici, impatti ambientali e dinamiche sociali, richiede lo sviluppo di sistemi informativi capaci di rappresentare in modo unitario fenomeni tra loro interdipendenti, ma tradizionalmente rilevati e comunicati in modo separato. Infine, con particolare riferimento all'azienda di produzione, le misure di reddito e di capitale derivano dalla rilevazione e dalla valutazione degli scambi con le terze economie, in base alla teoria e al metodo contabile di riferimento. Come evidenziato dallo stesso Zappa, il reddito è «l'accrescimento (o il decremento) che, in un determinato periodo di tempo, il capitale di un'impresa data subisce in conseguenza della gestione» (Zappa 1950, 254). Diversamente, non è disponibile un sistema di *sustainability accounting* che permetta di misurare la performance ambientale come variazione di un capitale naturale (lo *stock* di risorse naturali essenziali allo svolgimento dell'attività economica) o la performance sociale come variazione di un capitale sociale (inteso come insieme di aspetti della vita sociale di diretta pertinenza di un'azienda), in cui le variazioni si manifestano per effetto della gestione.

Ulteriori elementi di complessità emergono se si considera che la sostenibilità riguarda in misura significativa l'interazione dell'azienda con soggetti esterni e gli impatti generati al di fuori dei confini aziendali. Le misure di performance sono chiamate a tener conto non solo delle informazioni selezionate e interpretate dal management, ma anche, come detto, delle istanze e delle aspettative espresse dai diversi stakeholder, configurandosi esse stesse come strumenti di *stakeholder engagement*, per un più efficace presidio del rapporto tra l'azienda e i propri interlocutori rispetto a obiettivi prefissati, e idealmente anche condivisi, e una consapevole

PROOF NOT FOR DISTRIBUTION

corresponsabilizzazione nella generazione degli impatti desiderati (o nella riduzione di quelli negativi). Ciò comporta tuttavia rilevanti criticità, legate alla difficoltà di rilevare e monitorare fenomeni che si sviluppano al di fuori dei confini aziendali, di definire obiettivi e target condivisi, spesso riferiti a variabili non pienamente controllabili, nonché all'onerosità di reperire informazioni attendibili e comparabili nel tempo. In questa cornice, la sostenibilità non appare riducibile a un unico indicatore sintetico, né riconducibile a schemi causali rigidi fondati su pesi predeterminati, nei quali le dimensioni economiche, sociali e ambientali siano combinate secondo relazioni stabili e definite a priori. La natura iterativa dei processi aziendali e la specificità delle singole situazioni applicative rendono infatti la sostenibilità un fenomeno multidimensionale per sua natura, la cui rappresentazione risulta in parte dipendente da valutazioni soggettive, oltre a richiedere forme di definizione e condivisione con i portatori di interesse.

A valle di queste considerazioni, la misurazione delle performance di sostenibilità non rappresenta una mera necessità tecnica, ma un momento essenziale per comprendere il contributo dell'azienda alla creazione di valore condiviso nel tempo. Le difficoltà connesse alla rappresentazione di fenomeni che coinvolgono le tre dimensioni della sostenibilità, evidenziano tuttavia i limiti degli strumenti attualmente disponibili e la necessità di un'evoluzione dei sistemi di rilevazione. Ciò richiama ancora una volta l'esigenza di interpretare unitariamente fenomeni tra loro eterogenei, riconducendoli a una visione complessiva della coordinazione economica. Inoltre, se è vero che la misurazione contribuisce a orientare l'azione aziendale, influenzando i comportamenti e i risultati, non ne deriva che i fenomeni non misurati possano considerarsi, per ciò stesso, privi di rilevanza. Al contrario, proprio tale consapevolezza richiama la dottrina economico-aziendale a un rinnovato impegno nello sviluppo di strumenti di rilevazione e misurazione integrati, complessivi e multidimensionali, idonei a cogliere la complessità del paradigma dell'azienda sostenibile. Quest'ultima si configura infatti come un sistema 'osmotico', nel quale i diversi capitali – economico, sociale e ambientale – concorrono, in modo interdipendente, alla creazione di valore al servizio dell'uomo.

Bibliografia

Adams, R.; Jeanrenaud, S.; Bessant, J.; Denyer, D.; Overy, P. (2016). «Sustainability-Oriented Innovation: A Systematic Review». *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205. https://doi.org/10.1111/ijmr.12068.

Airoldi, G.; Brunetti, G.; Coda, V. (2005). *Corso di economia aziendale*. Bologna: il Mulino.

Mio, C. (2021). *L'azienda sostenibile*. Bari: Laterza.

Mio, C. (2024). «L'economia aziendale e la sfida della sostenibilità». Anselmi, L.; Bianchi Martini, S.; Chirieleison, C.; Di Stefano, G.; Galeotti, M.; Garzella, S.; Marchi, L.; Talarico, L. (a cura di), *Scritti in onore di Umberto Bertini*, *vol. II (D-M)*. Milano: FrancoAngeli, 1229-44.

Mio, C. (2025). « Corporate Sustainability and the Role of Accounting ». Mio, C.; Panfilo, S.; Scarpa, F. (a cura di), *Corporate Sustainability: Reporting and Management Accounting*. Milano: McGraw-Hill, 1-34.

Perrini, F. (2018). *Sostenibilità*. Milano: Egea.

Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2011). «Creating Shared Value». *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.

Quagli, A. (2024). «L'azienda nel tempo». Anselmi, L.; Bianchi Martini, S.; Chirieleison, C.; Di Stefano, G.; Galeotti, M.; Garzella, S.; Marchi, L.; Talarico, L. (a cura di), *Scritti in onore di Umberto Bertini*, *vol. III (N-Z)*. Milano: FrancoAngeli, 1467-80.

Tenuta, P. (2009). *Indici e modelli di sostenibilità*. Milano: Franco Angeli.

Urbinati, A.; Shams Esfandabadi, Z.; Messeni Petruzzelli, A. (2023). «Assessing the Interplay between Open Innovation and Sustainability-Oriented Innovation: A Systematic Literature Review and a Research Agenda». *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(3), 1078-95. https://doi.org/10.1111/beer.12540.

Wagenhofer, A. (2024). «Sustainability Reporting: A Financial Reporting Perspective». *Accounting in Europe*, 21(1), 1-13. https://doi.org/10.1080/17449480.2023.2218398.

WCED (World Commission on Environment and Development) (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

Zappa, G. (1927). *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*. Milano: Istituto Editoriale Scientifico.

Zappa, G. (1950). *Il reddito di impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*. Milano: Giuffrè.

Zappa, G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. 1. Milano: Giuffrè.

PROOF NOT FOR PUBLISHING

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale
Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo

Corporate governance e integrazione
Una chiave sistemica per il governo dell'impresa

Marco Fasan
Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Francesco Scarpa
Sustainability LAB, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

PROOF NOT FOR PUBLISHING

Abstract This chapter examines integration as a systemic key to corporate governance. Drawing on Gino Zappa's theory of the firm, it interprets governance as a function aimed at preserving unity among differentiated interests, bodies and decision-making levels. The chapter connects this perspective with international governance theories and discusses vertical and horizontal integration as essential dimensions for aligning ownership, board, management, controls and stakeholders. It highlights integration as a crucial condition for the future continuity and durability of the firm.

Keywords Corporate governance. Integration. Gino Zappa. Board of Directors. Internal control.

Sommario 1 Il concetto di integrazione nella dottrina di Gino Zappa. – 2 Il concetto di integrazione nella letteratura internazionale. – 3 L'integrazione verticale. – 4 L'integrazione orizzontale. – 5 Le prospettive future dell'integrazione della governance aziendale.

Edizioni Ca'Foscari

1 Il concetto di integrazione nella dottrina di Gino Zappa

Il fondamento teorico dell'integrazione non va ricercato, nel pensiero di Gino Zappa, in una teoria della proprietà o in una tecnica di composizione degli interessi, ma nella stessa nozione di azienda. L'azienda non è per Zappa mero patrimonio, né una semplice

I libri di Ca' Foscari 37
e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1

Open access
Submitted 2026-07-15 | Published
© 2026 Fasan, Scarpa | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/002

organizzazione di beni, né soltanto un insieme di persone coordinate secondo uno schema gerarchico. Essa è piuttosto un istituto economico complesso, nel quale elementi personali, patrimoniali, tecnici e relazionali acquistano significato solo entro un ordine unitario e dinamico (Zappa 1956, 56).

Riflettendo sulle definizioni dell'azienda, Zappa insiste sul rischio di cogliere solo un 'momento' del fenomeno aziendale: ora il patrimonio, ora l'organizzazione del lavoro, ora l'insieme delle persone. Nessuno di questi profili, isolatamente considerato, è sufficiente a esprimere la realtà dell'azienda, la quale si manifesta invece come sistema di accadimenti economici coordinati e durevolmente orientati a fini propri. In questa prospettiva, l'integrazione non è un attributo esterno dell'azienda, ma la condizione stessa della sua intelligibilità: l'azienda è tale in quanto riconduce a unità fattori diversi, energie personali e mezzi patrimoniali, fini particolari e fini comuni (Zappa 1956, 58-61).

Questo dato emerge con particolare chiarezza nella nozione zappiana di 'continua unità e autonomia economica'. L'unità dell'azienda non è statica, né può essere confusa con l'assenza di tensioni interne. Essa è, al contrario, una unità che si conserva nel movimento, cioè nel succedersi degli atti di gestione, nel mutare delle combinazioni produttive, nel variare dei rapporti con l'ambiente economico e sociale. L'autonomia dell'azienda, perciò, non significa isolamento: Zappa la intende come autonomia relativa, costruita attraverso un ordinamento interno capace di mantenere coerenza tra processi differenziati e, al tempo stesso, attraverso relazioni esterne che collocano l'azienda in un più ampio sistema economico. L'integrazione assume qui un primo significato teorico preciso: essa è il principio mediante il quale l'azienda preserva la propria continuità pur nel divenire dei suoi elementi costitutivi. Senza integrazione, la pluralità dei fattori degenererebbe in frammentazione; senza pluralità, l'unità aziendale si ridurrebbe invece a un'astrazione priva di contenuto economico (Zappa 1956, 62-77).

Il passaggio ulteriore è rappresentato dalla teoria degli organi d'azienda. Le persone che prestano stabilmente la propria opera non sono meri esecutori esterni al fenomeno aziendale, ma costituiscono l''organismo' personale dell'azienda. Tale organismo, tuttavia, non opera come un individuo semplice: esso è composto da organi differenziati, titolari di funzioni diverse, chiamati a cooperare entro un ordinamento comune. La differenziazione funzionale è dunque necessaria, ma porta con sé un rischio: che ciascun organo persegua la propria utilità particolare, trasformando la specializzazione in separatezza. Per Zappa, nessun organo può arrogarsi una piena autonomia rispetto all'insieme; la subordinazione all'opera comune è il necessario complemento della coordinazione. Ne deriva una concezione della governance – in termini contemporanei – come

funzione ordinatrice e integratrice: non comando arbitrario di un centro sui singoli organi, ma costruzione di un ordine nel quale le funzioni specializzate trovano coerenza rispetto al fine aziendale (Zappa 1956, 77-83).

La stessa amministrazione economica d'azienda è definita da Zappa come «l'insieme di funzioni svolte in coordinazione dagli organi d'azienda per il suo esercizio» (Zappa 1956, 83). L'amministrazione non coincide con la mera esecuzione tecnica di atti separati, ma implica indirizzo, deliberazione, controllo e responsabilità. Zappa riconosce la necessità di un centro capace di orientare le funzioni, definire i compiti, assicurare continuità all'azione economica e mantenere l'unità dell'organismo aziendale. Tuttavia, tale centro non è sovrano in senso assoluto. La nozione di soggetto economico, pur centrale, non legittima il dominio illimitato del proprietario o del gruppo di controllo: il potere economico è inserito in una struttura funzionale che lo vincola alla conservazione e allo sviluppo dell'azienda. La governance, letta in chiave zappiana, non è quindi governo del capitale sull'impresa, ma governo dell'azienda come istituto economico unitario.

Questa impostazione diviene ancora più rilevante quando Zappa affronta le armonie, i dissensi e i contrasti tra i fattori della produzione (Zappa 1956, 402-46). L'impresa è attraversata da interessi diversi: capitale, lavoro e direzione non coincidono spontaneamente, né i loro fini particolari possono essere presupposti come naturalmente armonici. Zappa non nega il conflitto; ne rifiuta piuttosto l'assolutizzazione. L'unità dell'impresa non consiste nell'eliminazione delle differenze, ma nella loro riconduzione a un interesse superiore: il fine comune della produzione. In questo senso, l'integrazione non è pacificazione retorica, né semplice bilanciamento distributivo tra pretese contrapposte. Essa è il processo mediante il quale interessi eterogenei vengono ordinati entro una funzione produttiva comune, senza che uno dei fattori – capitale, lavoro o direzione – possa pretendere di assorbire l'intera razionalità aziendale.

Da qui discende anche la modernità della distinzione zappiana tra capitale proprio e capitale di comando o di controllo (Zappa 1956, 426-30). Il potere di indirizzo dell'impresa può non coincidere con il mero conferimento patrimoniale; il controllo effettivo può essere esercitato da soggetti che dispongono di leve economiche, finanziarie o organizzative diverse dalla proprietà in senso stretto. Tale intuizione consente di leggere Zappa come un antecedente teorico di alcuni problemi centrali della corporate governance contemporanea, ma senza ridurlo alle categorie moderne dell'*agency theory* o della *shareholder primacy*. Il punto non è soltanto separare proprietà e controllo; è comprendere che il controllo deve essere funzionalmente orientato all'unità e alla durabilità dell'azienda. Per questo il capitale di comando, il lavoro e la direzione devono essere ricondotti a una

PROOF NOT FOR PUBLICATION

responsabilità comune, che trova il proprio limite nella continuità dell'istituto aziendale e nella sua funzione economico-sociale.

Il concetto di integrazione, riletto a partire da Zappa, può dunque essere inteso come principio costitutivo del governo d'impresa. Esso non designa un contenuto specifico della governance, ma l'attività che rende possibile la coerenza tra contenuti diversi: interessi, rischi, informazioni, organi, livelli decisionali e rapporti con l'ambiente. La dottrina zappiana permette così di superare tanto una visione proprietaria dell'impresa quanto una concezione puramente negoziale della governance. L'azienda è un'unità economica vivente, non perché priva di conflitti, ma perché capace di ordinarli entro un fine comune. In questa capacità di ordinamento, coordinazione e subordinazione funzionale dei fini particolari al fine aziendale si colloca il fondamento teorico dell'integrazione.

2 Il concetto di integrazione nella letteratura internazionale

Nel corso dei decenni si è sviluppato un ampio corpus di teorie sulla corporate governance nell'ambito della letteratura internazionale.

In via preliminare, occorre osservare che tali teorie si sono affermate prevalentemente nel contesto del modello capitalistico anglosassone, caratterizzato, come noto, da un ruolo centrale del mercato dei capitali – sia quale principale fonte di finanziamento delle imprese, sia quale meccanismo di disciplina del management – nonché da un'elevata frammentazione del capitale di rischio tra una pluralità di investitori, con conseguente marcata separazione tra proprietà e controllo. A ben vedere, lo stesso concetto di corporate governance è tipico della letteratura internazionale: il termine *corporation* si riferisce infatti principalmente alle società di capitali dotate di personalità giuridica, mentre il concetto di azienda, nella tradizione italiana, ha un'estensione ben più ampia. La letteratura italiana di economia aziendale utilizza il concetto di assetto istituzionale, che si configura come più ampio rispetto a quello di corporate governance, in quanto ricomprende ulteriori elementi costitutivi, quali gli stakeholder aziendali, il soggetto economico e le relazioni istituzionali interaziendali (Airoldi, Brunetti, Coda 1994).

Poste queste rilevanti differenze tra la tradizione italiana e quella internazionale negli studi sulla corporate governance, appare utile proporre una sintesi e una lettura diacronica delle principali teorie sulla corporate governance, al fine di valutare se, e in quale misura, tali prospettive siano state caratterizzate da un processo di convergenza nel tempo, eventualmente nella direzione già in parte anticipata dal pensiero di Zappa.

Le teorie si caratterizzano per differenti prospettive analitiche, ciascuna delle quali consente di cogliere specifiche dimensioni del fenomeno della governance d'impresa. Una prima linea di studi si è concentrata sul tema dei conflitti e dei meccanismi di controllo, come nel caso dell'*agency theory* (Jensen, Meckling 1976) e della *transaction cost theory* (Williamson 1985). Un secondo filone ha adottato una prospettiva maggiormente organizzativa e manageriale, includendo contributi quali la *stewardship theory* (Davis, Schoorman, Donaldson 1997) e la *resource dependence theory* (Pfeffer, Salancik 1978). Ulteriori approcci hanno posto al centro la molteplicità degli interessi rilevanti per l'impresa, come la *stakeholder theory* (Freeman 1984) e la *legitimacy theory* (Suchman 1995), mentre altri ancora hanno enfatizzato il ruolo del contesto istituzionale, come nella *institutional theory* (DiMaggio, Powell 1983).

Non rientra tra gli obiettivi del presente capitolo una ricostruzione sistematica e comparativa di tali approcci. Tuttavia, è utile osservare come, nel loro insieme, essi riflettano una traiettoria evolutiva caratterizzata da un progressivo ampliamento del perimetro dei soggetti e delle variabili considerati rilevanti ai fini dello studio della corporate governance. A titolo esemplificativo, possono essere richiamati tre contributi fondamentali: l'*agency theory*, la *resource dependence theory* e la *stakeholder theory*.

L'*agency theory* concentra l'attenzione sul rapporto tra azionisti e management, in particolare nel caso del cosiddetto Type I *agency problem* (separazione tra proprietà e amministratori), e, nelle evoluzioni successive, sul conflitto tra azionisti di controllo e di minoranza (Type II *agency problem*). La *resource dependence theory* amplia il campo di osservazione, attribuendo al consiglio di amministrazione un ruolo di interfaccia tra impresa e ambiente esterno, funzionale all'accesso a risorse, competenze e legittimazione. La *stakeholder theory*, infine, estende ulteriormente il perimetro analitico, includendo una pluralità di portatori di interesse e riconoscendo la necessità di considerare le loro aspettative nei processi decisionali.

Si può quindi affermare che la dimensione dell'integrazione, centrale nel pensiero di Gino Zappa e in un certo senso costitutiva della nozione stessa di azienda proposta dal Maestro, si sia affacciata nell'ambito della letteratura internazionale solo successivamente e abbia nel tempo guadagnato rilevanza. È evidente che l'esigenza di considerare e coordinare una pluralità di interessi è ampiamente riconosciuta nell'ambito della letteratura internazionale. Tuttavia, risulta meno sviluppata una riflessione esplicita sulle modalità attraverso cui tali interessi possano essere ricondotti a sintesi nell'unità dell'impresa. Ebbene, tale riflessione, come argomentato nel paragrafo precedente, è invece centrale nel pensiero di Zappa.

Nei paragrafi successivi, in continuità evolutiva rispetto agli approcci teorici internazionali e recuperando e valorizzando il pensiero di Zappa, verranno introdotti e discussi i due concetti di integrazione verticale e orizzontale, al fine di ragionare sulla rilevanza attuale e soprattutto prospettica del concetto di integrazione, chiave sistemica per il governo dell'impresa.

3 L'integrazione verticale

La dimensione verticale dell'integrazione riguarda il coordinamento tra i diversi livelli decisionali dell'impresa: assemblea, consiglio di amministrazione, top management e struttura operativa. Più precisamente, essa può essere intesa come il processo attraverso il quale si genera coerenza tra finalità, decisioni e azioni, ricomponendo in unità la pluralità dei livelli e delle funzioni coinvolte nel governo aziendale. In questa prospettiva, l'integrazione non si esaurisce in un mero coordinamento gerarchico, ma si configura come una funzione di sintesi dinamica tra governo, gestione e controllo, orientata al perseguimento del fine ultimo dell'azienda.

Rientra in tale ambito, anzitutto, la necessità di integrazione tra consiglio di amministrazione, top management e struttura operativa, ovvero, in senso lato, fra le attività di governo, gestione e controllo. Il collegamento con la dottrina zappiana è diretto: se l'amministrazione economica è «l'insieme delle funzioni svolte in coordinazione dagli organi d'azienda» (Zappa 1956, 83), l'integrazione verticale rappresenta la forma contemporanea di tale esigenza di coordinazione, poiché collega i vari organi aziendali entro una medesima continuità di governo, gestione e controllo.

La natura multifunzionale del board è ampiamente riconosciuta sia dalla normativa sia dalla letteratura (Roberts, McNulty, Stiles 2005; Hillman, Dalziel 2003): fra le altre attività, esso contribuisce alla definizione della strategia, ne approva i contenuti, ne presidia l'attuazione – anche attraverso le componenti delegate – e, al contempo, esercita funzioni di monitoraggio e controllo, in particolare tramite i componenti non esecutivi e indipendenti. Tale pluralità di ruoli si traduce in una relazione di crescente interdipendenza con il management. In questa prospettiva, la tradizionale contrapposizione tra logiche di controllo, proprie dell'*agency theory*, e logiche di fiducia, riconducibili alla *stewardship theory*, risulta inadeguata a rappresentare la complessità dei processi decisionali. L'efficacia della governance dipende piuttosto dalla qualità delle interazioni tra consiglio e management, fondate su confronto, dialogo, *accountability* reciproca e condivisione cognitiva. In termini zappiani, il consiglio di amministrazione non può quindi essere concepito come centro puramente sovraordinato, né il management come livello meramente

esecutivo: gli organi differenziati dell'azienda acquistano efficacia solo se le rispettive funzioni sono coordinate e se nessun organo pretende un'autonomia incompatibile con l'opera comune (Zappa 1956, 77-83).

Il tema è oggi oggetto di crescente attenzione da parte delle aziende, che tendono a dotarsi di comitati esecutivi trasversali, forum decisionali e 'cabine di regia' composte da manager appartenenti a diverse funzioni, con l'obiettivo di tradurre l'indirizzo del board in decisioni operative coerenti. Inoltre, sono frequenti iniziative volte ad avvicinare il consiglio alla realtà operativa dell'impresa: vanno in questa direzione sessioni dedicate con il middle management, visite a stabilimenti o sedi aziendali, approfondimenti su funzioni critiche o temi chiave. Queste iniziative consentono di ridurre l'asimmetria informativa e il rischio di disallineamento tra board e management, in ultima analisi spingendo verso un equilibrio tra *oversight* strategico e azione manageriale, che è una delle dimensioni chiave dell'integrazione verticale. Anche le prassi di avvicinamento tra consiglio di amministrazione e struttura operativa possono essere lette come strumenti volti a preservare quella continua unità economica che, per Zappa, non coincide con l'immobilità dell'assetto aziendale, ma con la permanenza dell'unità nel divenire delle combinazioni produttive e delle relazioni interne ed esterne (Zappa 1956, 65).

Numerosi elementi suggeriscono che questa declinazione dell'integrazione verticale assumerà crescente rilevanza in futuro. D'altronde il problema del decoupling tra strutture formali e pratiche effettive è noto da tempo nella letteratura organizzativa.

Tuttavia, esso appare rafforzato da una maggiore sensibilità delle nuove generazioni verso la coerenza tra dichiarazioni aziendali e comportamenti concreti. Varie analisi empiriche mostrano come Gen Z e Millennials attribuiscano particolare importanza al *purpose* dell'impresa, soprattutto in relazione alla soddisfazione lavorativa e alla scelta del datore di lavoro (Deloitte 2025). Di conseguenza, il disallineamento tra valori dichiarati, decisioni manageriali e pratiche operative tende a essere percepito in modo particolarmente negativo. In questa prospettiva, il decoupling non rappresenta più soltanto un problema etico o reputazionale, ma assume rilevanza anche come problema di corporate governance, appunto in quanto potenziale ostacolo all'integrazione verticale. La problematica è resa maggiormente pressante in quanto, rispetto al passato, eventuali incoerenze fra governo e gestione risultano più difficili da occultare: dipendenti, ex dipendenti, clienti, altri stakeholder possono, attraverso community online e piattaforme social, rendere visibili contraddizioni (*rectius*: frammentazioni) che in precedenza sarebbero rimaste confinate all'interno dell'organizzazione.

Inoltre, la letteratura evidenzia come, al crescere della complessità e dell'incertezza, che caratterizzano il presente e verosimilmente il futuro, aumenti il fabbisogno di capacità informativa distribuita lungo l'organizzazione, rendendo essenziale il collegamento tra livelli strategici e operativi (Galbraith 1973). In tale contesto, i sistemi di controllo di gestione e gli strumenti di allineamento degli obiettivi svolgono un ruolo determinante, in quanto consentono di tradurre le decisioni strategiche in azioni coerenti e, al contempo, di generare flussi informativi di ritorno dai livelli operativi verso il management e il consiglio.

L'integrazione verticale può essere declinata anche in un'ulteriore prospettiva, che interessa direttamente l'assemblea dei soci. Tale organo – tradizionalmente qualificato nell'economia aziendale italiana come 'organo supremo' e generalmente espressione del soggetto economico[1] – assume infatti un ruolo centrale nel processo di integrazione. È a questo livello che si definiscono gli orientamenti di fondo e le finalità dell'azienda, destinati a indirizzare l'intero sistema di governo.

Talvolta, può emergere una tensione tra le finalità del soggetto economico e la durabilità dell'azienda: non tutte le scelte della proprietà risultano coerenti con la continuità aziendale. Si pensi, ad esempio, a strategie orientate alla massimizzazione del profitto nel breve termine in vista di un'imminente liquidazione dell'impresa. In tali circostanze, l'integrazione verticale richiede che le finalità espresse dal soggetto economico siano ricondotte entro un quadro di coerenza con la continuità e lo sviluppo dell'azienda.

La questione si colloca, peraltro, al crocevia tra diverse dimensioni. In primo luogo, una dimensione giuridica, che, nei limiti posti dall'ordinamento, consente al soggetto economico di imprimere all'azienda gli indirizzi di governo ritenuti più opportuni. In secondo luogo, una dimensione etico-valoriale – talvolta anche di matrice religiosa – che, in alcune prospettive, concepisce l'impresa come strumento orientato al perseguimento del bene comune e quindi porta a escludere alla radice determinati orientamenti di fondo confliggenti con la durabilità dell'impresa. Infine, una dimensione manageriale, che, sulla base di criteri di razionalità economico-aziendale, può condurre a ritenere taluni orientamenti oggettivamente incompatibili con la durabilità dell'impresa. La composizione di tali tensioni rappresenta uno dei nodi centrali del governo aziendale, con ricadute concrete sulle decisioni d'impresa e sui relativi impatti sul territorio e sulle comunità. In questa prospettiva, il processo di integrazione

1 Definito come «la persona o il gruppo di persone che di fatto ha ed esercita il supremo potere nell'azienda, subordinatamente solo ai vincoli d'ordine giuridico e morale ai quali deve o dovrebbe sottoporsi» (Onida 1965).

si configura come il luogo nel quale tali dimensioni sono ricondotte a sintesi.

La questione trova un precedente significativo nella distinzione zappiana tra capitale proprio e capitale di comando: il controllo effettivo può imprimere indirizzo all'impresa, ma non per questo si traduce in una sovranità proprietaria illimitata, dovendo essere ricondotto alla conservazione e allo sviluppo dell'azienda come istituto economico unitario (Zappa 1956, 426-30). In linea con questa visione, negli ultimi anni si è assistito a una diffusione di forme societarie che vincolano statutariamente il *purpose*, come ad esempio le società benefit. A esse possono aggiungersi ulteriori strumenti giuridici, quali trust, fondazioni o altri assetti proprietari finalizzati a preservare nel tempo determinate finalità aziendali. Il punto centrale è che la finalità dell'impresa viene incorporata nella struttura giuridica e non rimane affidata esclusivamente alla sensibilità contingente del socio o del management. A ben vedere, la ragione profonda e sottostante a questi strumenti è il raggiungimento dell'integrazione verticale, evitando situazioni di contrasto fra soggetto economico, board e management (in questo caso, a favore di un allineamento a un orizzonte temporale di lungo termine).

Inoltre, il dibattito sulla corporate governance ha enfatizzato il ruolo del consiglio di amministrazione come organo garante non solo della volontà del soggetto economico, ma anche della sostenibilità e continuità dell'azienda. È da leggersi in questa prospettiva, per esempio, l'evoluzione del Codice di Corporate Governance italiano, che non si limita a richiamare l'interesse degli azionisti, ma fa riferimento alla creazione di valore nel lungo termine, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti. In controluce, emerge una visione istituzionale dell'azienda, intesa come istituto che deve conciliare interesse proprietario, continuità, stakeholder, contrapposta a una concezione più strettamente privatistica, che considera l'azienda prevalentemente come strumento del soggetto proprietario, orientato al perseguimento dei suoi interessi economici entro i limiti dell'ordinamento.

Da ultimo, le sfide future (AI, cybersecurity, capitale umano, supply chain, reputazione, compliance, sostenibilità) implicano che la diversità degli orizzonti temporali degli azionisti diventi sempre più rilevante perché le decisioni aziendali future richiederanno investimenti a lungo termine. Conseguentemente, l'orientamento degli azionisti e quindi del soggetto economico sarà sempre di più, nel contesto di mercato futuro, una variabile rilevante per il successo dell'impresa.

4 L'integrazione orizzontale

La dimensione orizzontale dell'integrazione riguarda il coordinamento tra funzioni, organi e presìdi operanti al medesimo livello organizzativo. Essa assume particolare rilievo, da un lato, all'interno del consiglio di amministrazione e dei suoi comitati endoconsiliari; dall'altro, nell'area dei controlli, dove coesistono funzioni e organismi diversi – *risk management*, compliance, internal audit, Organismo di Vigilanza, dirigente preposto, società di revisione e altri presìdi specialistici – ciascuno dotato di competenze, responsabilità e flussi informativi propri. In termini zappiani, tale esigenza riflette la natura stessa dell'azienda come sistema di elementi coordinati: i diversi organi e presìdi, pur operando sul medesimo piano, non possono essere intesi come centri autonomi, ma come componenti di un ordinamento unitario, nel quale le funzioni acquistano significato solo in quanto reciprocamente integrate (Zappa 1956, 58-61, 77-83).

Con riferimento al consiglio di amministrazione, la crescente complessità dell'attività d'impresa ha richiesto nel tempo una progressiva articolazione interna del board attraverso la costituzione di comitati endoconsiliari. Nelle società quotate risultano ormai generalmente presenti alcuni comitati 'tradizionali', quali il comitato remunerazioni, il comitato controllo e rischi e il comitato nomine. Accanto a essi, tuttavia, si registra una crescente diffusione di comitati o presìdi dedicati a materie emergenti, quali sostenibilità, rischi non finanziari, tecnologia, cybersecurity, intelligenza artificiale, capitale umano e trasformazione digitale (OECD 2022). Tale evoluzione riflette l'ampliamento del ruolo del consiglio, chiamato a supportare sempre di più l'elaborazione strategica, la gestione dei rischi e la comprensione di fenomeni aziendali sempre più complessi.

La specializzazione raggiunta attraverso l'introduzione dei comitati consente al consiglio di approfondire temi tecnici, istruire in modo più consapevole le decisioni, migliorare la qualità dei flussi informativi e rafforzare la capacità di interlocuzione con il management. In tal senso, i comitati endoconsiliari costituiscono strumenti funzionali all'efficacia del board, poiché permettono di trattare con maggiore continuità e competenza materie che difficilmente potrebbero essere esaminate in modo adeguato nella sola sede plenaria.

Tuttavia, la crescente specializzazione comporta anche un rischio di frammentazione. La moltiplicazione dei comitati, delle competenze e dei canali informativi può infatti determinare una gestione 'a silos', nella quale ciascun presidio esamina una porzione della realtà aziendale senza che tale analisi venga ricondotta a una visione unitaria. Il rischio è che sostenibilità, remunerazione, rischi, tecnologia, capitale umano e strategia siano trattati come ambiti separati, anziché come dimensioni interdipendenti del governo dell'impresa. Il rischio di una gestione 'a silos' richiama la critica

zappiana alla considerazione disgiunta dei fenomeni aziendali: i processi di produzione, consumo e amministrazione non possono essere compresi né governati se isolati, ma richiedono una visione unitaria capace di coglierne le reciproche interdipendenze.

In questa prospettiva, l'integrazione orizzontale consiste precisamente nella capacità di evitare tale dispersione, ricostruendo un centro unitario di sintesi decisionale coerente con l'unità economica dell'azienda. L'efficacia dell'integrazione orizzontale dipende dalla capacità del board di operare non come somma di competenze individuali o di presìdi separati, ma come organo collegiale capace di deliberare secondo una visione comune dell'interesse aziendale. In questa prospettiva, il consiglio realizza quella funzione di sintesi che, nel pensiero di Zappa, si esprime nella necessità di ricondurre a unità interessi, competenze e contributi differenziati: l'azienda, infatti, non è semplice somma di apporti, ma 'unità d'azione' degli organi che vi partecipano, la cui efficacia dipende dalla loro coordinazione (Zappa 1956, 402-26).

In tale prospettiva assumono rilievo non soltanto le competenze tecniche dei consiglieri, ma anche le cosiddette soft skills: capacità di ascolto, indipendenza di giudizio, attitudine al confronto critico, disponibilità alla collaborazione, consapevolezza del ruolo, capacità di porre domande rilevanti e di ricondurre prospettive diverse a una sintesi condivisa. Il board efficace non è soltanto un insieme di professionalità qualificate, ma una squadra in grado di trasformare la pluralità delle competenze in un processo decisionale unitario.

L'integrazione orizzontale richiede inoltre adeguati flussi informativi tra comitati e consiglio, una chiara ripartizione delle competenze, momenti di coordinamento tra presidenti dei comitati, un'agenda consiliare coerente con le priorità strategiche e, ove necessario, occasioni di lavoro congiunto su temi trasversali. Ad esempio, la sostenibilità può incidere sui rischi, sulle politiche di remunerazione, sulla strategia industriale e sulla disclosure; allo stesso modo, la cybersecurity e l'intelligenza artificiale coinvolgono profili tecnologici, legali, reputazionali, organizzativi e di controllo interno. Trattare tali materie in modo isolato rischierebbe di indebolire la qualità del governo aziendale.

Proprio per questa ragione, secondo le best practice di corporate governance, il consiglio di amministrazione è chiamato a svolgere periodicamente un'attività di autovalutazione del proprio funzionamento. Nel Codice di Corporate Governance italiano, l'organo di amministrazione deve valutare periodicamente l'efficacia della propria attività e il contributo delle sue componenti attraverso procedure formalizzate. L'autovalutazione riguarda la dimensione, la composizione e il concreto funzionamento del consiglio e dei suoi comitati, nonché l'adeguatezza delle competenze disponibili rispetto alle esigenze dell'impresa.

In definitiva, la dimensione orizzontale dell'integrazione mira a evitare che la crescente complessità dell'impresa si traduca in frammentazione decisionale. Essa richiede, al contrario, che la specializzazione degli organi, dei comitati e dei presìdi di controllo sia ricondotta a una visione unitaria, capace di preservare la coerenza complessiva dell'azione di governo. In questo senso, l'integrazione orizzontale costituisce una condizione essenziale affinché la pluralità delle competenze non indebolisca, ma rafforzi, l'unità economica e strategica dell'azienda.

Con riferimento all'area dei controlli, l'esigenza di integrazione orizzontale assume particolare rilievo. Nel corso del tempo, infatti, le aziende hanno visto crescere in misura significativa il numero delle norme applicabili, delle funzioni di controllo e dei sistemi di presidio interno. Tale evoluzione ha certamente rafforzato l'attenzione verso la legalità, la gestione dei rischi e la trasparenza; al tempo stesso, tuttavia, ha determinato un progressivo incremento degli oneri organizzativi e documentali, al punto che molte aziende percepiscono oggi la compliance come un ambito con effetti non positivi sulla performance aziendale.

La complessità deriva, anzitutto, dalla pluralità dei sistemi di controllo presenti all'interno dell'impresa. Accanto ai sistemi richiesti da norme di legge o regolamenti – si pensi, ad esempio, ai controlli sull'informativa finanziaria, ai modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001, ai presìdi privacy, antiriciclaggio, whistleblowing o anticorruzione – si collocano i sistemi derivanti da standard volontari o certificazioni, quali i sistemi qualità, ambiente, sicurezza, cybersecurity o sostenibilità. A questi si aggiungono poi i sistemi di controllo propriamente aziendali, sviluppati per esigenze di governance, *risk management*, pianificazione, reporting direzionale e controllo di gestione.

La proliferazione dei sistemi di controllo si è accompagnata alla moltiplicazione degli attori coinvolti. A titolo esemplificativo, possono concorrere al presidio dei rischi e della conformità il revisore legale, gli enti di certificazione, l'Organismo di Vigilanza ex d.lgs. 231/2001, il collegio sindacale o l'organo di controllo, l'internal audit, la funzione compliance, il *risk management*, il dirigente preposto, le funzioni legal, tax, privacy, IT security, Environmental, Social and Governance (ESG).

La criticità, sotto il profilo dell'integrazione orizzontale, non risiede nella pluralità in sé dei presìdi, che è spesso inevitabile e persino necessaria, ma nel fatto che essi tendono frequentemente a operare secondo logiche autonome. In molte realtà aziendali, i diversi attori del controllo non analizzano un unico sistema di controllo interno e di gestione dei rischi ciascuno dalla propria specifica prospettiva; al contrario, finiscono per costruire o presidiare sistemi distinti, dotati di proprie metodologie, proprie mappature, proprie matrici dei rischi,

PROOF NOT FOR PUBLISHING

propri flussi informativi e propri momenti di reporting. Ne deriva il rischio di una compliance 'a silos', nella quale la stessa area aziendale può essere sottoposta a controlli ripetuti, parzialmente sovrapposti o non coordinati, mentre altri rischi rimangono privi di un presidio effettivo.

Tale frammentazione discende spesso da un equivoco di fondo. Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi non dovrebbe essere concepito primariamente come uno strumento a disposizione dei singoli soggetti di controllo per soddisfare le rispettive, e talvolta eterogenee, esigenze informative o regolamentari. Esso è, in primo luogo, uno strumento dell'organo amministrativo e del vertice aziendale, funzionale alla comprensione dei rischi, alla qualità delle decisioni e alla continuità dell'impresa. Se il sistema fosse progettato muovendo da questa impostazione, risulterebbe naturale costruire un unico impianto di controllo, articolato al proprio interno ma riconducibile a una visione unitaria.

In questa prospettiva emerge anche un punto di contatto tra integrazione verticale e integrazione orizzontale. Una carente integrazione verticale nella progettazione del sistema di controllo interno – ossia un'insufficiente chiarezza sul ruolo del consiglio di amministrazione, degli organi delegati, del management e delle funzioni operative – può produrre, a valle, frammentazione orizzontale tra i diversi presìdi. Se il board non definisce una visione unitaria del sistema dei controlli (integrazione verticale), le singole funzioni tendono fisiologicamente a organizzarsi secondo logiche proprie, rispondendo ai rispettivi referenti, standard o obblighi normativi (integrazione orizzontale).

La frammentazione dei controlli rappresenta un problema sotto diversi profili. Essa incide, anzitutto, sull'efficienza, perché genera duplicazioni, sovrapposizioni, richieste informative ripetute e appesantimenti procedurali. Incide, inoltre, sull'efficacia, perché la molteplicità dei presìdi non garantisce di per sé una migliore comprensione del rischio complessivo. Al contrario, può produrre una conoscenza parcellizzata, nella quale ciascuna funzione presidia una porzione della realtà aziendale senza che le informazioni vengano ricondotte a sintesi. Infine, essa incide sulla credibilità stessa del sistema dei controlli: quando la compliance è percepita come somma di adempimenti formali e non come supporto alla gestione, tende a perdere legittimazione agli occhi del management e delle strutture operative.

Proprio per rispondere a tali criticità, molte imprese stanno sviluppando approcci di compliance integrata. Con tale espressione si intende un modello di conformità volto a superare la gestione frammentata dei singoli obblighi normativi, riconducendoli entro un sistema unitario di governance, *risk management* e controlli. La compliance integrata non implica necessariamente l'accentramento

di tutte le funzioni in un'unica struttura, né la soppressione delle competenze specialistiche. Essa richiede, piuttosto, una comune architettura metodologica: tassonomie dei rischi condivise, risk assessment coordinati, matrici integrate dei rischi e dei controlli, flussi informativi comuni, responsabilità chiaramente attribuite, reporting unitario verso il management e il consiglio di amministrazione.

In tal senso, l'obiettivo non è ridurre la specializzazione, ma renderla compatibile con l'unità economica dell'impresa. La funzione tax, la compliance, il *risk management*, l'internal audit, la privacy, l'IT security e l'ESG possono continuare a presidiare ambiti diversi, ma dovrebbero operare all'interno di una cornice comune, evitando che ogni presidio costruisca un proprio sistema chiuso. L'integrazione orizzontale dei controlli consiste, dunque, nella capacità di trasformare una pluralità di competenze specialistiche in una rappresentazione unitaria dei rischi aziendali.

Segnali di questa evoluzione sono rinvenibili anche negli interventi normativi più recenti. Un esempio è rappresentato dal *Tax Control Framework*. La disciplina dell'adempimento collaborativo, introdotta dal d.lgs. 128/2015, e le linee guida dell'Agenzia delle Entrate in materia di *Tax Control Framework* sottolineano con forza la necessità di integrare il TCF nei sistemi di controllo interno già esistenti.

Un ulteriore segnale è offerto dalla recente riforma del TUF. Il d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47, interviene in materia di mercati dei capitali e modifica, tra l'altro, il Testo unico della finanza. La riforma segnala il superamento di una concezione meramente frammentata dei controlli, fondata sulla semplice coesistenza di presìdi distinti. Il legislatore valorizza invece un modello integrato, nel quale organi delegati, consiglio di amministrazione, comitati endoconsiliari, organo di controllo e funzioni aziendali concorrono alla costruzione di una visione complessiva del rischio.

Il tema appare destinato ad assumere ulteriore rilevanza in futuro. Una prima ragione è rappresentata dalla crescente complessità normativa. Le imprese sono chiamate a gestire simultaneamente privacy, anticorruzione, antiriciclaggio, modello 231, whistleblowing, salute e sicurezza, sostenibilità, reporting ESG, cybersecurity, intelligenza artificiale, sanzioni internazionali, supply chain e diritti umani. In assenza di integrazione, tale complessità rischia di tradursi in un aumento non sostenibile degli oneri di compliance, senza un corrispondente incremento dell'efficacia dei controlli.

Una seconda ragione è legata alla natura trasversale delle nuove normative. La CSRD,[2] ad esempio, richiede alle imprese soggette di rendicontare rischi, opportunità e impatti sociali e ambientali,

2 Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 (c.d. Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD).

secondo standard comuni. Ciò implica il coinvolgimento congiunto di funzioni ESG, finance, *risk management*, internal audit, legal, compliance, operations, procurement, oltre che del consiglio di amministrazione. Analogamente, DORA[3] richiede agli operatori finanziari un quadro solido e documentato per la gestione dei rischi ICT, ammettendo che le entità facciano leva sui modelli di governance e sui sistemi di controllo già esistenti, opportunamente integrati per tenere conto delle nuove previsioni.

In definitiva, l'integrazione orizzontale dei controlli costituisce una condizione essenziale per preservare efficacia, efficienza e credibilità della compliance aziendale. La dimensione orizzontale dell'integrazione conferma, anche alla luce del pensiero zappiano, che la pluralità delle funzioni e dei presìdi non rappresenta un limite dell'azienda, ma una condizione della sua operatività, purché tale pluralità sia costantemente ricondotta a unità. Essa consente di evitare che la crescita dei presìdi si traduca in burocratizzazione, duplicazione o decoupling tra procedure formali e gestione effettiva dei rischi. Il sistema dei controlli, correttamente inteso, non dovrebbe essere una somma di adempimenti paralleli, ma un'infrastruttura unitaria al servizio del governo dell'impresa, della qualità delle decisioni e della sua durabilità. In assenza di tale processo di integrazione, la specializzazione tende a degenerare in frammentazione, compromettendo la capacità dell'impresa di operare come sistema economico unitario.

PROOF
NOT FOR PUBLICATION

5 Le prospettive future dell'integrazione della governance aziendale

L'integrazione si configura non solo come categoria interpretativa, ma come vera e propria competenza distintiva della governance futura. Essa richiede organi capaci di leggere interdipendenze, di superare la frammentazione e di orientare l'impresa verso una coerenza dinamica tra finalità, decisioni e azioni. In questa prospettiva, la qualità del governo aziendale dipenderà sempre più dalla capacità di costruire e mantenere tale unità nel tempo.

La questione assume particolare rilievo alla luce delle trasformazioni tecnologiche in corso. L'intelligenza artificiale, i sistemi predittivi e la crescente disponibilità di dati rischiano infatti di accrescere ulteriormente la specializzazione funzionale e la frammentazione dei processi decisionali, favorendo logiche di ottimizzazione parziale. Paradossalmente, proprio mentre

3 Regolamento (UE) 2022/2554 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 (c.d. Digital Operational Resilience Act – DORA).

aumentano le capacità di analisi, può ridursi la capacità di sintesi. La governance futura sarà pertanto chiamata non soltanto a utilizzare nuove tecnologie, ma soprattutto a governarne l'integrazione entro una visione unitaria dell'impresa.

Al tempo stesso, l'evoluzione della regolazione, la crescente rilevanza dei fattori ESG, la gestione dei rischi sistemici e geopolitici, le tensioni sulle supply chain globali e l'attenzione verso gli impatti sociali e ambientali delle decisioni aziendali rendono sempre più difficile distinguere nettamente tra governo, gestione, controllo e relazioni con l'ambiente esterno. L'impresa tende così a configurarsi come nodo di una rete di interdipendenze economiche, istituzionali e sociali, all'interno della quale il problema centrale non è più soltanto quello dell'efficienza delle singole decisioni, ma quello della loro coerenza complessiva.

In questo senso, il concetto di integrazione consente di reinterpretare criticamente anche le principali traiettorie evolutive della corporate governance contemporanea. Esso suggerisce infatti che il problema decisivo non consista semplicemente nell'ampliare il numero degli interessi considerati rilevanti, né nell'introdurre nuovi obblighi informativi o nuovi presìdi di controllo, ma nella capacità di ricondurre tali elementi entro un ordine economico coerente e durevole. La governance dell'impresa del futuro appare quindi destinata a misurarsi sempre meno con problemi di mera allocazione del potere e sempre più con problemi di coordinazione, sintesi e costruzione dell'unità aziendale nel tempo.

In tale prospettiva, la lezione di Zappa mantiene una sorprendente attualità. L'azienda continua a presentarsi come istituto economico unitario, nel quale la pluralità dei fini, degli organi e degli interessi non può essere eliminata, ma deve essere costantemente ricomposta entro una funzione comune. L'integrazione rappresenta dunque non soltanto una tecnica di governance, ma il presupposto stesso della continuità e della durabilità dell'impresa.

FREE PREVIEW
Ca' Foscari University Press

Bibliografia

Airoldi, G.; Brunetti, G.; Coda, V. (1994). *Economia Aziendale*. Bologna: il Mulino.

Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (1997). «Toward a Stewardship Theory of Management». *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. https://doi.org/10.2307/259223.

Deloitte (2025). *Gen Z and Millennial Survey*.

DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1983). «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields». *American Sociological Review*, 48(2), 147-60. https://doi.org/10.2307/2095101.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Galbraith, J.R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hillman, A.J.; Dalziel, T. (2003). «Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives». *Academy of Management Review*, 28(3), 383-96. https://doi.org/10.2307/30040728.

Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1976). «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure». *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-60. https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x.

OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) (2022). *The Role of board-level Committees in* Corporate Governance. Corporate governance working papers n. 24.

Onida, P. (1965). *Economia d'azienda*. Torino: UTET.

Pfeffer, J.; Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Roberts, J.; McNulty, T.; Stiles, P. (2005). «Beyond Agency Conceptions of the work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the boardroom». *British Journal of Management*, 16, S5-S26. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00444.x.

Suchman, M.C. (1995). «Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches». *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. https://doi.org/10.2307/258788.

Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

Zappa, G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Milano: Giuffrè.

Edizioni Ca Foscari
PEER REVIEWED
NOT FOR PUBLISHING

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale
Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo

Il rischio aziendale e la sua gestione nella società del rischio

Silvia Panfilo
Sustainability LAB, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract Within business theory, risk management has become increasingly central in response to the profound transformations affecting contemporary economies and societies. This evolution can be understood by comparing two complementary perspectives: Gino Zappa's vision, rooted in the Italian *Economia Aziendale* tradition, and Ulrich Beck's theory of the risk society. Despite their different historical contexts, both provide conceptual insights that, when integrated, offer a deeper understanding of the role and strategic relevance of risk management for contemporary and future enterprises.

Keywords Risk. Risk management. Risk society. Gino Zappa. Ulrich Beck.

Sommario 1 La gestione del rischio come evoluzione naturale del pensiero zappiano. – 2 Beck e la società del rischio: un cambio di paradigma. – 3 Verso un nuovo ruolo dell'impresa e del *risk manager*. – 4 Prospettive future.

PROOF NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

1 La gestione del rischio come evoluzione naturale del pensiero zappiano

L'impresa, nella prospettiva zappiana, si configura come un istituto economico intrinsecamente orientato alla continuità, in cui la dimensione dinamica e quella sistemica risultano strettamente interconnesse. La «*dinamicità* è la caratteristica aziendale preminente, tanto da essere enfatizzata nell'originaria definizione zappiana, secondo la quale l'azienda – e ancor più l'impresa – è «*coordinamento*

Edizioni Ca'Foscari
I libri di Ca' Foscari 37
e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1
Open access
Submitted 2026-07-15 | Published
© 2026 Panfilo | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/003

economico in atto» (Zappa 1927) ovvero un sistema di operazioni economiche in assiduo, inarrestabile movimento» (Broglia, Mion 2005, 37). Tale visione supera una concezione statica dell'azienda, ponendo l'accento sulla continua evoluzione delle combinazioni produttive e sull'adattamento alle condizioni ambientali.

La più matura definizione di azienda quale «istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento o il consumo della ricchezza» (Zappa 1957) evidenzia ancora maggiormente la *continuità* come condizione essenziale della sua esistenza, mentre l'equilibrio economico rappresenta il presupposto per garantire tale continuità. In questa prospettiva, la continuità non si esaurisce nella mera durata temporale, ma implica la capacità dell'impresa di mantenere nel tempo condizioni di equilibrio economico, assicurando al contempo la coerenza tra fini istituzionali e mezzi impiegati. L'azienda non è dunque un'entità statica, ma un sistema aperto, in costante interazione con il contesto esterno, la cui sopravvivenza dipende dalla capacità di mantenere nel tempo condizioni di equilibrio economico in un ambiente caratterizzato da variabilità e incertezza. Se dunque i principi guida della dottrina aziendale di Zappa sono la dinamicità e la continuità, allora la gestione del rischio rappresenta, nella prospettiva contemporanea, una sua *attuazione operativa*.

Secondo la *Society for Risk Analysis* (SRA), il concetto di rischio viene inquadrato in una prospettiva ampia e multidimensionale, che supera le definizioni tradizionali basate esclusivamente sulla probabilità di accadimento di eventi negativi. In una prima formulazione, il rischio veniva inteso come «il potenziale che si verifichino conseguenze indesiderate e avverse per la vita umana, la salute, i beni o l'ambiente» (SRA 2026). Tuttavia, la riflessione più recente della SRA approfondisce ulteriormente tale nozione, definendo il rischio come «l'incertezza e la gravità delle conseguenze di un'attività rispetto a ciò che è ritenuto di valore per l'uomo» In questa prospettiva, il rischio non è semplicemente associato alla possibilità di perdite, ma si configura come una combinazione di elementi tra loro interrelati: l'incertezza, che riguarda la difficoltà di prevedere eventi futuri; le conseguenze, che esprimono gli impatti potenziali; e i valori, che rappresentano ciò che si intende proteggere o preservare. Ne deriva una concezione del rischio più articolata, nella quale esso assume un significato relativo e contestuale, dipendente dalle priorità e dagli interessi dei soggetti coinvolti, risultando così particolarmente rilevante per l'analisi e la gestione dei fenomeni complessi in ambito economico, sociale e ambientale.

Tale impostazione risulta pienamente coerente con la visione zappiana dell'azienda quale «istituto economico destinato a perdurare», caratterizzato da un coordinamento dinamico di operazioni e da una

Edizioni Ca' Foscari - PROOF - Digital Publishing

costante interazione con l'ambiente. In questa prospettiva, infatti, i 'valori' richiamati dalla SRA trovano corrispondenza negli obiettivi istituzionali dell'impresa, primo fra tutti la continuità aziendale; l''incertezza' riflette la natura dinamica e mutevole del contesto in cui l'azienda opera; mentre le 'conseguenze' si traducono negli effetti che determinati eventi possono produrre sull'equilibrio economico. Il rischio, pertanto, può essere interpretato come una manifestazione delle tensioni che emergono nel continuo processo di coordinamento economico in atto, che Zappa pone al centro della vita aziendale.

Pertanto, i rischi – di natura economica, finanziaria, tecnologica, normativa, reputazionale, ambientale – rappresentano potenziali fattori di discontinuità, in grado di compromettere la capacità dell'impresa di mantenere quell'equilibrio dinamico che ne garantisce la sopravvivenza nel tempo. Il *risk management* si configura, in tal senso, come una funzione coerente con i principi zappiani, in quanto strumento volto a identificare, valutare e governare le incertezze che gravano sul sistema aziendale, consentendo all'impresa di adattarsi ai mutamenti dell'ambiente e di preservare le condizioni di equilibrio economico necessarie alla sua continuità. In questa chiave, la gestione del rischio non rappresenta un elemento accessorio, bensì come una necessaria evoluzione applicativa del pensiero zappiano in contesti caratterizzati da crescente complessità e instabilità.

L'identificazione, la valutazione e la mitigazione dei rischi diventano strumenti fondamentali per mantenere quell'*equilibrio dinamico* che Zappa indica come fondamento dell'azienda. Anche le pratiche moderne, dall'*Enterprise Risk Management* (ERM)[1] ai piani di *business continuity*, possono essere lette come forme attuali del coordinamento e del controllo che Zappa riteneva indispensabili per l'efficienza e il buon funzionamento dell'azienda.

Un ulteriore rafforzamento di tale attuale interpretazione, deriva da alcuni elementi, enunciati in *Tendenze Nuove*, che oggi risultano centrali nei sistemi di gestione del rischio. Zappa sottolinea infatti come:

- L'azienda operi in un ambiente in continua evoluzione, caratterizzato da mutamenti rapidi e spesso imprevedibili: «I fenomeni dell'economia aziendale sono troppo eterogenei e nel tempo mutevoli perché possa presumersi di comporli in immote sintesi formali…» (1927, 16).
- Da cui consegue la necessità di strumenti idonei a una direzione improntata a criteri di razionalità e scientificità: «Ogni scienza

1 L'*Enterprise Risk Management* è la cultura, le capacità e le pratiche, integrate con la definizione della strategia e la performance, su cui le organizzazioni fanno leva per gestire il rischio nella creazione, preservazione e realizzazione del valore (COSO 2017).

si costruisce in sottomissione assoluta al suo oggetto: informa la scienza il metodo, fa il metodo progredire la scienza» (1927, 14).
- Finalizzata a prevedere e controllare fenomeni economici sempre più dinamici e interrelati: «se i fatti si vogliono conoscere, non possono inoltre dimenticarsi i nessi che vicendevolmente li avvincono, le relazioni che ne consentono la determinazione» (1927, 27).

Tali intuizioni trovano un chiaro parallelismo nella moderna logica del *risk management*: l'aumento della complessità accresce la vulnerabilità dell'impresa e richiede sistemi strutturati di identificazione e analisi dei rischi; la necessità di decisioni razionali implica l'adozione di strumenti analitici e previsionali a supporto del management; l'esigenza di anticipare i cambiamenti richiama la natura proattiva della gestione del rischio; infine, il ruolo del controllo e del coordinamento, già centrale nella visione zappiana, si traduce oggi in una funzione trasversale che coinvolge l'intera organizzazione. In definitiva, le riflessioni contenute in Tendenze Nuove testimoniano come Zappa avesse già intuito l'importanza di strumenti concettuali e operativi che trovano piena espressione nelle pratiche contemporanee di *risk management*, anticipandone di fatto la rilevanza strategica.

EDP PROOF NOT FOR PUBLICATION

2 Beck e la società del rischio: un cambio di paradigma

Nel contesto della sociologia contemporanea, il concetto di «società del rischio», elaborato in particolare da Ulrich Beck (1986) e, in parte, da Anthony Giddens (1990), rappresenta una chiave interpretativa fondamentale per comprendere le trasformazioni delle società avanzate e il ruolo sempre più centrale assunto dalla gestione del rischio. Secondo Beck, la modernità ha progressivamente modificato la natura stessa dei rischi: essi non derivano più prevalentemente da fattori naturali, bensì sono in larga misura prodotti dall'azione umana, attraverso lo sviluppo industriale, tecnologico e la crescente interconnessione globale. Tali rischi si caratterizzano per la loro dimensione globale, per l'invisibilità – come nel caso dell'inquinamento, delle radiazioni o dei rischi finanziari sistemici – e per un elevato grado di incertezza, che rende difficile prevederne con precisione gli effetti e delimitarne le conseguenze. In questo scenario, la società è chiamata a confrontarsi con sé stessa in modo riflessivo, riconsiderando continuamente le proprie scelte economiche, politiche e scientifiche, in un processo di apprendimento continuo che mette in discussione le certezze della modernità tradizionale.

In una simile configurazione, la gestione del rischio assume una funzione centrale e trasversale, coinvolgendo istituzioni pubbliche,

imprese e individui. A differenza delle epoche precedenti, in cui il rischio era percepito come un evento esterno e in larga parte incontrollabile, nella società del rischio esso diviene una componente strutturale dei processi decisionali. Non è più possibile eliminarlo, ma soltanto valutarlo, governarlo e contenerne gli effetti. Tale consapevolezza si accompagna a una crescente crisi della fiducia nei confronti delle istituzioni tecnico-scientifiche, spesso percepite come incapaci di offrire certezze definitive, e a una maggiore sensibilità da parte dell'opinione pubblica, che richiede trasparenza, informazione e partecipazione nei processi decisionali. Inoltre, la natura interdipendente e transnazionale dei rischi implica che le decisioni adottate in un determinato contesto possano produrre effetti su scala globale, rafforzando la necessità di approcci coordinati e multilivello, capaci di integrare prospettive differenti e di affrontare fenomeni complessi in modo sistemico.

La gestione del rischio nella società contemporanea si articola, pertanto, su diversi piani tra loro interconnessi. A livello istituzionale e politico, essa si traduce nella definizione di norme e regolamenti volti a tutelare la sicurezza collettiva, nell'applicazione del principio di precauzione[2] – particolarmente rilevante nel contesto europeo – e nell'elaborazione di politiche di prevenzione e piani di emergenza. In tale ambito, assume crescente importanza la governance multilivello, che coinvolge attori locali, nazionali e sovranazionali, nonché la cooperazione internazionale, resa necessaria dalla natura globale dei rischi contemporanei. Fondamentale risulta anche la dimensione della comunicazione, che impone alle istituzioni non solo di informare, ma anche di dialogare con i cittadini, gestendo la percezione del rischio e contrastando fenomeni di disinformazione che possono amplificare l'incertezza e la sfiducia.

Sul piano tecnico-scientifico, la gestione del rischio si avvale di strumenti sempre più sofisticati, quali modelli probabilistici, sistemi di monitoraggio continuo e tecnologie predittive basate sull'analisi dei big data e sull'intelligenza artificiale. Tali strumenti consentono di migliorare la capacità di identificazione e valutazione dei rischi, ma non eliminano l'incertezza intrinseca dei fenomeni complessi, né risolvono le controversie interpretative che possono emergere tra esperti. Anzi, la pluralità di approcci scientifici e la presenza di margini di incertezza contribuiscono spesso ad alimentare il dibattito

2 Il principio di precauzione è un principio guida delle politiche pubbliche secondo cui, in presenza di un rischio potenziale per la salute umana o per l'ambiente, anche in assenza di certezza scientifica completa, è legittimo adottare misure preventive per evitare o ridurre il danno. Esso è formalizzato nell'articolo 191 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione europea e chiarito nella Comunicazione sul principio di precauzione (COM 2000) 1) della Commissione Europea.

pubblico, evidenziando come la gestione del rischio non possa essere ridotta a una mera questione tecnica.

Accanto a tali dimensioni, rileva anche il livello economico-organizzativo, nel quale la gestione del rischio si concretizza attraverso sistemi assicurativi, meccanismi di responsabilità e l'adozione di standard di sicurezza all'interno delle imprese. Le organizzazioni sono chiamate a integrare il *risk management* nei propri processi decisionali, sviluppando sistemi di controllo interno e strategie di mitigazione che consentano di affrontare l'incertezza in modo proattivo. Tuttavia, come sottolinea Beck, gli strumenti tradizionali, quali l'analisi costi-benefici, mostrano limiti significativi quando applicati a rischi globali e potenzialmente catastrofici, i cui effetti non sono pienamente prevedibili né quantificabili. Ciò richiede un ripensamento delle logiche decisionali, orientato non solo all'efficienza economica, ma anche alla resilienza e alla sostenibilità nel lungo periodo.

Parallelamente, si sviluppa una dimensione individuale e culturale della gestione del rischio, che si manifesta nei comportamenti quotidiani, nelle scelte di consumo e negli atteggiamenti nei confronti dell'incertezza. Gli individui diventano sempre più consapevoli dei rischi e, al tempo stesso, più esposti a una molteplicità di informazioni, spesso contraddittorie, che influenzano la percezione del pericolo. In questo senso, la gestione del rischio assume anche una valenza educativa e culturale, richiedendo competenze diffuse e capacità critiche che permettano di interpretare la complessità e di assumere decisioni informate.

Un elemento distintivo della società del rischio è inoltre rappresentato dalla cosiddetta «politicizzazione del rischio». Le decisioni tecniche e scientifiche non sono più confinate in ambiti specialistici, ma diventano oggetto di dibattito pubblico, coinvolgendo una pluralità di attori, tra cui cittadini, media, organizzazioni non governative e comunità scientifiche. In tale contesto, la definizione stessa di ciò che è rischioso assume una dimensione sociale e valoriale, dando luogo a controversie che non sono soltanto scientifiche, ma anche etiche e politiche. Il rischio diventa, dunque, un terreno di confronto e negoziazione, nel quale si intrecciano interessi divergenti, percezioni soggettive e differenti visioni del futuro.

Infine, nel pensiero di Beck, la gestione del rischio si inserisce nel più ampio processo di «modernizzazione riflessiva», attraverso il quale le società avanzate sono chiamate a interrogarsi criticamente sui rischi che esse stesse producono. Questo processo può condurre a una 'seconda modernità', caratterizzata da una maggiore consapevolezza, da forme più avanzate di partecipazione democratica e da una crescente attenzione ai temi dell'«ecologia». In tale prospettiva, la gestione del rischio non si limita a una dimensione tecnica, ma assume un significato profondamente culturale e politico,

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing
PROOF NOT FOR PUBLICATION

contribuendo alla ridefinizione dei rapporti tra scienza, economia, istituzioni e società.

In conclusione, nella società del rischio, la gestione del rischio si configura come un processo complesso e multilivello, che non mira all'eliminazione dei rischi – obiettivo irrealistico – bensì alla loro governabilità. Essa richiede la cooperazione tra attori diversi, l'integrazione di conoscenze scientifiche e valori sociali, nonché la capacità di bilanciare esigenze spesso contrastanti, quali innovazione, sicurezza e trasparenza. In tal senso, la gestione del rischio diviene una componente essenziale della governance contemporanea e uno strumento fondamentale per orientare lo sviluppo verso forme più sostenibili e consapevoli.

3 Verso un nuovo ruolo dell'impresa e del *risk manager*

Integrare la visione di Zappa con Beck consente di comprendere la trasformazione del ruolo dell'impresa e del *risk manager* nella contemporaneità. L'impresa, nella società del rischio, non è soltanto un centro di produzione economica, ma un attore responsabile nei confronti della collettività e dell'ambiente. La gestione del rischio diventa quindi una funzione strategica, non solo per preservare la continuità aziendale (come insegnerebbe Zappa), ma anche per contribuire a una modernità più consapevole e sostenibile (come suggerirebbe Beck).

Il *risk manager* si trasforma così in una figura chiave della governance, chiamata a integrare competenze tecniche, capacità analitiche e sensibilità etico-sociali. La sua missione non è soltanto proteggere l'azienda, ma interpretare l'incertezza e guidare l'organizzazione nella costruzione di resilienza, trasparenza e fiducia: elementi essenziali per operare in un mondo in cui il rischio, come ricorda Beck, non è un'eccezione ma una condizione strutturale.

«I rischi oggi emergenti si distinguono da tutti quelli precedenti per la loro ampiezza che cambia la società, e in secondo luogo per la loro particolare costituzione scientifica» (Beck 1986, 217). In particolare, le sfide congiunte della «società del rischio» sono sintetizzate in: globalizzazione, individualizzazione, disoccupazione, rivoluzione dei generi, rischi globali della crisi ecologica e della turbolenza dei mercati finanziari. Prendendo spunto dalle sfide della società del rischio e dalla loro declinazione odierna, ne emerge come il *risk manager* oggi, e nel futuro, gioca un ruolo chiave nelle seguenti:

- gestione del rischio e globalizzazione;
- gestione del rischio e sostenibilità;
- gestione del rischio e approccio scientifico;
- gestione del rischio e il ruolo chiave della comunicazione.

Proof Ca' Foscari PEER REVIEW

3.1 Gestione del rischio e globalizzazione

Nel contesto della globalizzazione contemporanea, il ruolo del *risk manager* e dei sistemi di *Enterprise Risk Management* si ridefinisce profondamente alla luce di una crescente interconnessione tra fenomeni economici, geopolitici e tecnologici coerentemente con la natura non lineare dei rischi globali. Il contributo di Gelera (2025) evidenzia come l'attuale scenario sia caratterizzato da una vera e propria «era della policrisi», concetto ripreso e diffuso dal professore americano Adam Tooze (2022), che la definisce come una condizione in cui shock differenti, pur originati in ambiti diversi, interagiscono tra loro generando un impatto complessivo «più travolgente della somma delle singole parti». La policrisi non rappresenta una semplice sovrapposizione di crisi, ma un sistema complesso di interdipendenze in cui ogni problema rafforza e amplifica gli altri, mettendo in discussione la capacità stessa degli attori economici e istituzionali di gestire l'incertezza.

I report internazionali confermano questa percezione: il Global Risks Report 2026 del World Economic Forum sottolinea come l'incertezza rappresenti la cifra dominante del sistema globale, con oltre il 50% degli esperti che prevede un futuro 'turbolento o tempestoso' sia nel breve sia nel lungo periodo. I principali rischi percepiti riflettono pienamente le dinamiche della globalizzazione: l'instabilità geopolitica emerge come fattore dominante, con impatti diretti su catene di fornitura, commercio internazionale e assetti regolatori; la disinformazione si configura come una minaccia strutturale alla fiducia e alla stabilità dei sistemi economici; la polarizzazione sociale incide sulla coesione dei mercati e delle organizzazioni; mentre i rischi ambientali – in particolare quelli legati al cambiamento climatico – dominano l'orizzonte di lungo periodo. A questi si aggiungono i rischi tecnologici, in particolare quelli legati alla cybersecurity e all'intelligenza artificiale, che introducono nuove vulnerabilità sistemiche e sfide etiche e operative.

Talli risultati sono supportati anche dal report redatto da Beasley et al. (2026a) che evidenzia come i leader aziendali percepiscano come prioritari i rischi cyber, le vulnerabilità delle supply chain globali e le sfide legate all'adozione delle nuove tecnologie, in particolare l'intelligenza artificiale. Questi rischi riflettono direttamente le dinamiche della globalizzazione: interdipendenza delle catene del valore, esposizione a shock esogeni e crescente dipendenza da infrastrutture digitali.

In questo scenario, il *risk manager* assume un ruolo centrale come «orchestratore strategico» (Gelera 2025), chiamato a integrare competenze tecniche e visione sistemica per interpretare le interdipendenze globali e supportare decisioni strategiche in condizioni di elevata incertezza. La natura trasversale dei

rischi evidenziati dal report – che non possono essere considerati isolatamente ma come parte di un sistema interconnesso – rafforza ulteriormente la necessità di un approccio olistico, capace di integrare dimensioni economiche, sociali, ambientali e tecnologiche. Non è più sufficiente una funzione di controllo o compliance: l'ERM diventa un elemento chiave della governance, orientato alla creazione di valore e alla resilienza organizzativa. Come sottolineato nei documenti, la gestione del rischio deve essere integrata ex-ante nei processi decisionali, contribuendo a definire strategie *risk-informed* capaci di affrontare l'incertezza globale. In definitiva, nella globalizzazione della policrisi, il *risk manager* si configura come un traduttore della complessità e un facilitatore di connessioni tra rischi, opportunità e strategie, in un contesto in cui la percezione dei rischi globali è sempre più sistemica, interconnessa e in continua evoluzione. La globalizzazione, dunque, non rappresenta più soltanto un contesto operativo, ma un vero e proprio ecosistema di rischio, all'interno del quale l'ERM assume il ruolo di infrastruttura critica per la sostenibilità e la continuità dell'impresa nel lungo periodo.

3.2 Gestione del rischio e sostenibilità

Nel contesto della transizione verso modelli di sviluppo sostenibile, il ruolo del *risk manager* e dei sistemi di ERM assume una rilevanza sempre più centrale, configurandosi come elemento di raccordo tra gestione del rischio, strategia aziendale e creazione di valore nel lungo periodo. La sostenibilità non rappresenta più un ambito separato o meramente reputazionale, ma un driver strutturale di trasformazione organizzativa, che richiede un'integrazione profonda nei framework di *risk management*. In particolare, il FERMA *Global Risk Manager Survey* 2024 sottolinea come i *risk manager* abbiano progressivamente ampliato il proprio perimetro di azione, assumendo un ruolo attivo nella gestione dei rischi ESG e contribuendo in modo significativo alla loro analisi, mappatura e integrazione nei processi decisionali. Questo ampliamento riflette la crescente consapevolezza che i rischi ambientali, sociali e di governance incidono direttamente sulla resilienza e sulla performance futura delle organizzazioni.

In tale evoluzione, l'ERM si configura come una piattaforma metodologica in grado di connettere rischi, opportunità e impatti, superando una visione tradizionale focalizzata esclusivamente sulla mitigazione delle minacce. La recente ricerca di Fasan e Panfilo (2026), in collaborazione con ANRA, evidenzia infatti come la gestione della sostenibilità richieda un approccio interdisciplinare e integrato, capace di coordinare l'analisi non solo dei rischi ma anche delle opportunità e degli impatti generati dall'attività aziendale. In questo contesto, il *risk manager* diventa una figura chiave di 'regia',

in grado di garantire coerenza metodologica e allineamento tra le diverse funzioni coinvolte nella gestione ESG.

Elemento cardine di questa trasformazione è l'analisi di doppia materialità, introdotta e rafforzata dal quadro normativo europeo (in particolare attraverso la *Corporate Sustainability Reporting Directive* UE 2022/2464), che rappresenta uno snodo concettuale fondamentale per l'integrazione tra sostenibilità ed ERM. Tale approccio impone alle organizzazioni di valutare simultaneamente due dimensioni: da un lato, la materialità finanziaria, ovvero i rischi e le opportunità ESG che influenzano la performance economico-finanziaria dell'impresa; dall'altro, la materialità d'impatto, relativa agli effetti delle attività aziendali su ambiente e società. La doppia materialità introduce quindi una logica bidirezionale che amplia il perimetro tradizionale del *risk management*, rendendo necessario considerare l'interazione tra impresa e contesto esterno in termini sistemici.

Per rendere operativa questa prospettiva, la normativa europea e le best practice internazionali richiedono l'integrazione del framework degli Impatti, Rischi e Opportunità (IRO), che consente di tradurre l'analisi di doppia materialità in processi strutturati di identificazione, valutazione e prioritizzazione. In tale ambito, il *risk manager* assume un ruolo determinante nel coordinare le attività di *risk assessment* ESG, garantendo l'integrazione con i sistemi ERM e contribuendo alla definizione di strategie sostenibili e *risk-informed*. Come evidenziato anche dal FERMA Survey, oltre il 57% dei *risk manager* è ormai coinvolto nella valutazione dei rischi ESG, a dimostrazione della crescente centralità della funzione nel presidio delle tematiche di sostenibilità.

Alla luce di questa evoluzione, la letteratura più recente offre ulteriori elementi interpretativi utili a comprendere il ruolo della doppia materialità nei sistemi di gestione del rischio. In particolare, lo studio di Panfilo et al. (2026) evidenzia come l'adozione della doppia materialità non risulti, almeno nel breve periodo, significativamente correlata a un miglioramento delle pratiche di gestione dei rischi ESG. Lungi dal porsi in contrapposizione rispetto al ruolo crescente del *risk management*, tale evidenza può essere letta in modo complementare: l'assenza di effetti significativi può essere attribuita alla presenza di sistemi di gestione dei rischi ESG già consolidati o, alternativamente, alla fase ancora iniziale di implementazione della doppia materialità. In altri termini, la doppia materialità può rappresentare più un processo di formalizzazione e sistematizzazione di pratiche già esistenti che un fattore di cambiamento radicale.

In tal senso, il ruolo del *risk manager* risulta cruciale: egli non si limita a recepire nuovi requisiti normativi, ma opera come garante della coerenza tra pratiche esistenti e nuovi framework di rendicontazione, assicurando che l'analisi di doppia materialità sia

effettivamente integrata nei processi decisionali e non rimanga un esercizio meramente formale.

In definitiva, la doppia materialità si configura come uno strumento chiave per l'evoluzione dell'ERM in ottica sostenibile, ma la sua efficacia dipende fortemente dal livello di maturità dei sistemi di *risk management* e di integrazione ESG già presenti in azienda. In questo senso, lo studio sviluppato da Fasan e Panfilo (2026) propone una lettura particolarmente utile, distinguendo tra diversi livelli di maturità organizzativa – *early stage, developing e mature* – che riflettono sia il grado di sviluppo della sostenibilità sia lo spazio di manovra della funzione di *risk management*. Nei contesti *early stage*, caratterizzati da una limitata integrazione ESG e da un ruolo ancora emergente del *risk manager*, l'analisi di doppia materialità tende ad assumere una funzione prevalentemente di compliance e legittimazione. Nei contesti *developing*, essa diventa progressivamente uno strumento di supporto alla resilienza e al collegamento tra rischi ESG e performance economico-finanziaria. Infine, nei contesti *mature*, dove l'ERM è già strutturato e integrato nei processi decisionali, la doppia materialità si innesta su sistemi evoluti, contribuendo più alla formalizzazione, al rafforzamento e all'estensione lungo la catena del valore di pratiche già consolidate che a una loro trasformazione radicale. In questa prospettiva, il *risk manager* emerge come figura chiave nel modulare l'utilizzo della doppia materialità in funzione del livello di maturità organizzativa, trasformandola da requisito normativo a leva strategica per la creazione di valore sostenibile e di lungo periodo.

PROOF NOT FOR PUBLICATION

3.3 Gestione del rischio e approccio scientifico

Nel contesto dell'attuale trasformazione digitale e della crescente pervasività dell'intelligenza artificiale, il ruolo del *risk manager* e dei sistemi di ERM si confronta con la necessità di adottare approcci analitici e metodologici sempre più sofisticati, capaci di cogliere la complessità e la dinamicità dei rischi emergenti. L'evidenza empirica mostra, infatti, come l'Artificial Intelligence (AI) stia ridefinendo profondamente i modelli di business, i processi decisionali e i profili di rischio delle organizzazioni (Beasley et al. 2026b) circa un quarto delle imprese segnala un impatto significativo dell'AI sui propri modelli operativi, mentre quasi la metà la considera già oggi un rischio rilevante o tra i principali rischi aziendali Tale trasformazione si accompagna a un'evoluzione altrettanto rapida dei rischi stessi, con il 60% delle organizzazioni maggiormente *AI-transformed* che percepisce un'accelerazione significativa nella loro evoluzione e un crescente coinvolgimento dei board nella loro gestione.

In questo scenario, la gestione del rischio non può più fondarsi su approcci intuitivi o esclusivamente qualitativi, ma richiede un rafforzamento della dimensione scientifica, basata su modelli quantitativi avanzati, analisi predittive, integrazione di big data e sviluppo di scenari complessi. L'ERM è chiamato a evolvere verso sistemi di analisi capaci di gestire incertezza profonda, interdipendenze sistemiche e fenomeni non lineari, integrando strumenti di simulazione, *machine learning* e metodologie probabilistiche avanzate.

Questa esigenza di sofisticazione metodologica è ulteriormente rafforzata dal crescente impianto normativo europeo in materia di resilienza digitale e gestione dei rischi tecnologici. Il Regolamento (UE) 2022/2554 (*Digital Operational Resilience Act* – DORA) richiede alle istituzioni finanziarie un approccio strutturato alla gestione dei rischi ICT, fondato su monitoraggio continuo, gestione degli incidenti e test avanzati di resilienza. La Direttiva (UE) 2022/2555 (NIS2) estende tali principi a un più ampio insieme di settori critici, imponendo misure di sicurezza, governance e gestione del rischio lungo tutta la supply chain digitale. A questi si aggiunge il Regolamento europeo sull'intelligenza artificiale (AI Act), che introduce un approccio basato sul rischio, classificando i sistemi AI in base al loro livello di rischio (minimo, limitato, alto e inaccettabile) e imponendo obblighi stringenti per i sistemi ad alto rischio, tra cui requisiti di governance, trasparenza, qualità dei dati, tracciabilità e supervisione umana. Tale framework normativo evidenzia come la gestione dei rischi legati all'AI non possa prescindere da metodologie rigorose e scientificamente fondate, capaci di garantire affidabilità, sicurezza e *accountability*.

Tale evoluzione normativa e tecnologica può essere interpretata alla luce della teoria della «società del rischio» di Ulrich Beck. Secondo Beck, i rischi della modernità avanzata non sono più semplicemente calcolabili secondo logiche tradizionali, ma assumono caratteristiche globali, invisibili e spesso irreversibili, richiedendo un processo di conoscenza riflessiva e scientificamente fondato. L'emergere di rischi tecnologici legati all'AI – quali *bias* algoritmici, opacità dei modelli, vulnerabilità cyber e implicazioni etiche – rappresenta un esempio paradigmatico di tali «rischi fabbricati», prodotti dallo stesso sviluppo tecnologico e difficilmente governabili con strumenti tradizionali. In questo senso, il passaggio verso un approccio scientifico più sofisticato nel *risk management* non è soltanto una scelta tecnica, ma una necessità strutturale imposta dalla natura dei rischi contemporanei.

Il *risk manager* si configura dunque come un interprete della complessità, chiamato a integrare strumenti avanzati di analisi con una capacità critica di valutazione dei limiti stessi dei modelli utilizzati. La sfida non consiste solo nel migliorare la precisione

delle analisi, ma nel comprendere e governare l'incertezza radicale che caratterizza i sistemi socio-tecnici globali. In tale prospettiva, l'ERM diventa una disciplina sempre più vicina alle scienze della complessità, in cui l'approccio scientifico – inteso come combinazione di modellizzazione, evidenza empirica e riflessività critica – rappresenta la condizione imprescindibile per garantire resilienza organizzativa, conformità normativa e sostenibilità nel lungo periodo.

3.4 Gestione del rischio e il ruolo chiave della comunicazione

Nel contesto della crescente complessità dei rischi globali e della loro natura sistemica e interconnessa, il ruolo del *risk manager* e dei sistemi di ERM si estende oltre la mera identificazione e mitigazione delle minacce, assumendo una funzione centrale nella costruzione di *accountability* e trasparenza informativa verso gli stakeholder. La letteratura sul discorso del rischio evidenzia come la gestione del rischio sia al tempo stesso un problema tecnico e una sfida comunicativa, in cui diversi attori sociali negoziano significati, priorità e risposte (Zinn, Muller 2022). Il rischio, pertanto, non è una realtà univoca, ma una costruzione sociale mediata dal linguaggio, dai contesti istituzionali e dalle relazioni di potere, rendendo la qualità della disclosure un elemento fondamentale per la governance.

Tale prospettiva si riflette anche nella letteratura sulla *corporate risk disclosure*, che sottolinea come le informazioni sui rischi siano essenziali per ridurre le asimmetrie informative, ma al contempo soggette a interpretazioni divergenti tra preparatori e utilizzatori (Azuma-Kotei, Awad Ibrahim 2025). Le differenti percezioni del rischio – legate a ruoli, interessi e contesti operativi – generano un *expectation gap* che può compromettere l'efficacia della comunicazione e la fiducia degli stakeholder. In questo scenario, il *risk manager* assume un ruolo cruciale come soggetto chiamato a ridurre tali asimmetrie informative, traducendo contenuti tecnici complessi in informazioni comprensibili e rilevanti per i diversi destinatari. La sua funzione non è più limitata alla produzione di analisi, ma si estende alla costruzione di significati condivisi, facilitando l'allineamento tra le diverse letture del rischio e contribuendo a rendere la disclosure uno strumento effettivo di supporto alle decisioni.

Questa dimensione comunicativa è oggi ulteriormente rafforzata dalla crescente consapevolezza che la percezione del rischio è intrinsecamente soggettiva e 'situata', richiedendo al *risk manager* la capacità di adattare linguaggi, strumenti e modalità di comunicazione ai diversi interlocutori. Comunicare il rischio significa 'tradurre la complessità', costruendo una cultura del rischio condivisa e adattando il linguaggio a stakeholder differenti – dal board agli investitori, fino ai partner esterni – in un contesto in cui la percezione del rischio è

sempre più eterogenea (Cova 2025). Il *risk manager* evolve quindi da tecnico a 'facilitatore culturale' e 'narratore del rischio', capace di influenzare decisioni, comportamenti e relazioni attraverso la qualità della comunicazione.

Le evidenze empiriche rafforzano tale visione: studi recenti dimostrano che disclosure più specifiche e sostanziali, capaci di descrivere concretamente i processi di *risk oversight* e il ruolo del board, sono associate a sistemi di governance più efficaci e a una maggiore qualità del *risk management* (Beasley et al. 2021). Non è quindi la quantità di informazione a generare valore, ma la sua capacità di rappresentare in modo autentico e comprensibile i processi decisionali e di gestione del rischio. Analogamente, l'adozione di modelli evoluti di reporting, come l'*integrated reporting*, contribuisce a migliorare la qualità e la trasparenza della disclosure, favorendo una visione integrata del rischio e influenzando positivamente i comportamenti organizzativi, ad esempio riducendo il livello di *risk taking* (Mio et al. 2022).

In questo contesto, lo *stakeholder engagement* assume un ruolo strategico e trova una concreta implementazione nell'analisi di doppia materialità. Quest'ultima consente infatti di integrare le diverse percezioni del rischio – interne ed esterne – in un processo strutturato di identificazione e valutazione degli impatti, rischi e opportunità ESG. La doppia materialità diventa così uno spazio deliberativo in cui i diversi 'linguaggi del rischio' vengono messi a confronto, contribuendo a ridurre le divergenze interpretative e a costruire una disclosure più inclusiva, coerente e orientata al lungo periodo.

In definitiva, il *risk manager* emerge come figura chiave di mediazione tra analisi tecnica e costruzione sociale del rischio, chiamato a coniugare rigore metodologico e capacità comunicativa. L'ERM, in questa prospettiva, si configura come un dispositivo di *accountability* e trasparenza che integra governance, comunicazione e strategia, contribuendo non solo alla gestione del rischio, ma alla costruzione di fiducia e alla creazione di valore sostenibile. In un mondo caratterizzato da incertezza e policrisi, la capacità di 'tradurre la complessità' e ridurre le asimmetrie informative diventa essa stessa una competenza distintiva e un vantaggio competitivo per le organizzazioni.

4 Prospettive future

L'analisi condotta consente di affermare che il tema del rischio aziendale, lungi dall'essere una questione meramente tecnica o contingente, costituisce oggi una dimensione strutturale della vita dell'impresa e della sua governance. In questa prospettiva, il confronto tra il pensiero di Gino Zappa e la teoria della società del rischio di Ulrich Beck si rivela particolarmente fecondo, poiché permette di leggere la gestione del rischio come punto di incontro tra continuità della tradizione aziendalistica e trasformazioni della modernità contemporanea.

La prospettiva zappiana offre infatti il fondamento teorico interno all'impresa: l'azienda è un istituto economico destinato a perdurare, un sistema dinamico che vive attraverso il continuo coordinamento delle sue operazioni e il mantenimento dell'equilibrio economico (Zappa 1957). In tale quadro, il rischio si configura come possibile fattore di discontinuità, cioè come elemento che può compromettere la capacità dell'impresa di preservare nel tempo le condizioni del proprio funzionamento. La gestione del rischio appare, dunque, come sviluppo coerente del pensiero zappiano, poiché consente di tradurre operativamente i principi di continuità, coordinazione, razionalità e controllo che sono al centro dell'Economia Aziendale (Broglia, Mion 2005).

La prospettiva di Beck amplia invece l'orizzonte interpretativo, collocando l'impresa all'interno di una società in cui i rischi non sono più eccezioni marginali, ma prodotti strutturali della modernità avanzata. Globalizzazione, innovazione tecnologica, crisi ecologica, instabilità finanziaria e interdipendenze sistemiche rendono il rischio più diffuso, meno visibile, più controverso e difficilmente circoscrivibile (Beck 1986). In questo contesto, la gestione del rischio non può limitarsi alla tutela dell'equilibrio interno dell'impresa, ma deve confrontarsi con aspettative sociali più ampie, con la dimensione pubblica delle decisioni aziendali e con la necessità di integrare conoscenze tecniche, valori, responsabilità e trasparenza.

È proprio nell'incontro tra queste due prospettive che emerge la loro più profonda complementarietà. Zappa (1927; 1957) consente di comprendere perché l'impresa debba governare il rischio: per garantire la continuità aziendale e l'equilibrio economico in un sistema dinamico. Beck (1986) consente di comprendere perché oggi tale esigenza assuma un carattere tanto centrale e strategico: perché l'impresa opera in una società in cui i rischi sono globali, interconnessi, riflessivi e socialmente rilevanti.

Ne deriva una visione integrata nella quale il *risk management* non può più essere interpretato come funzione ancillare o come semplice presidio di compliance. Esso si configura, piuttosto, come un dispositivo di governo dell'incertezza che unisce dimensione

economico-aziendale e dimensione socio-istituzionale. Da un lato, esso tutela la capacità dell'impresa di perdurare nel tempo; dall'altro, contribuisce a orientarne il ruolo entro una modernità segnata da vulnerabilità diffuse, da domande di *accountability* e da crescenti istanze di sostenibilità.

In tale quadro, anche la figura del *risk manager* assume un significato nuovo. Alla luce di Zappa, egli è chiamato a presidiare i processi di coordinamento e controllo necessari alla continuità dell'impresa; alla luce di Beck, egli diventa anche interprete della complessità, mediatore tra linguaggi diversi e facilitatore di una governance riflessiva. La sua funzione si estende così alla costruzione di resilienza organizzativa, alla comunicazione verso gli stakeholder e all'integrazione tra rischio, strategia e sostenibilità (FERMA 2025).

Le aree esaminate nel lavoro – globalizzazione, sostenibilità, approccio scientifico e comunicazione – mostrano con particolare evidenza questa convergenza e, soprattutto, il ruolo centrale del *risk management* come leva strategica della governance contemporanea.

Nel contesto della globalizzazione, chi si occupa di è chiamato a operare in una condizione di *policrisi*, in cui shock differenti si intrecciano generando effetti sistemici e amplificati (Tooze 2022). In linea con Beck, i rischi appaiono interdipendenti e non più isolabili; in coerenza con Zappa, emerge la necessità di un coordinamento sempre più evoluto. L'ERM diventa così infrastruttura cognitiva e decisionale, capace di leggere le interconnessioni, anticipare effetti a catena e sostenere strategie *risk-informed* (Beasley et al. 2026a).

Nell'ambito della sostenibilità, la gestione del rischio amplia il proprio perimetro includendo rischi, opportunità e impatti ESG, in una prospettiva che richiama direttamente la concezione zappiana dell'azienda come istituto volto al soddisfacimento dei bisogni umani (Zappa 1957). La continuità aziendale si lega così alla capacità di generare valore economico, sociale e ambientale nel lungo periodo. In questo quadro, la sostenibilità può essere letta anche alla luce del concetto di modernizzazione riflessiva di Beck, secondo cui le società avanzate sono chiamate a confrontarsi criticamente con gli effetti delle proprie scelte economiche e tecnologiche, inclusi i rischi che esse stesse producono. Il *risk management* diventa quindi il luogo in cui tale riflessività si traduce operativamente, consentendo all'impresa di valutare non solo i rischi subiti, ma anche quelli generati, in una logica bidirezionale coerente con l'analisi di doppia materialità. Strumenti come la doppia materialità e i framework IRO rafforzano tale integrazione, mentre la letteratura evidenzia il ruolo crescente del *risk management* nella governance ESG (Fasan, Panfilo 2026).

Per quanto riguarda l'approccio scientifico, il *risk management* si configura come disciplina avanzata che richiede competenze tecniche in ambito AI, analisi dei dati e modellizzazione predittiva (Beasley et al. 2026b) ma anche una capacità di analisi critica dei contesti,

coerente con la riflessività della «società del rischio» (Beck 1986). I rischi tecnologici – quali *bias* algoritmici, opacità e vulnerabilità sistemiche – evidenziano infatti i limiti della conoscenza tecnica, richiedendo un approccio integrato tra rigore metodologico e consapevolezza critica.

Infine, nella comunicazione, il *risk management* assume un ruolo centrale nella costruzione di trasparenza, fiducia e legittimazione. La gestione del rischio implica processi di *stakeholder engagement*, in cui diversi attori partecipano alla definizione e interpretazione del rischio (Zinn, Muller 2022). La letteratura sulla corporate *risk disclosure* evidenzia inoltre l'importanza di una comunicazione chiara e sostanziale per ridurre le asimmetrie informative (Azuma-Kotei, Awad Ibrahim 2025; Beasley et al. 2021). Il *risk manager* emerge così come mediatore capace di tradurre la complessità e comunicare efficacemente con tutti gli stakeholder, contribuendo alla costruzione di una cultura del rischio condivisa (Mio et al. 2022).

In definitiva, l'integrazione tra Zappa e Beck permette di superare una lettura riduttiva del rischio aziendale. Il rischio non è soltanto una minaccia da minimizzare, ma una condizione permanente dell'agire economico contemporaneo, che impone all'impresa di sviluppare capacità di anticipazione, adattamento e responsabilità. La gestione del rischio diviene così uno dei principali ambiti in cui si manifesta l'evoluzione dell'impresa: da centro di produzione economica a soggetto capace di coniugare continuità, resilienza e sostenibilità.

Si può allora concludere che la prospettiva zappiana e quella di Beck non si pongono in alternativa, ma si rafforzano reciprocamente. Zappa fornisce la base teorica per comprendere la centralità del governo del rischio nella fisiologia dell'impresa; Beck mostra perché, nella società contemporanea, tale governo debba assumere una portata più ampia, riflessiva e multilivello. La loro integrazione restituisce così un paradigma interpretativo particolarmente adatto a leggere il presente e a orientare il futuro dell'impresa e del *risk management*: un futuro in cui la capacità di governare l'incertezza rappresenterà non solo una condizione di sopravvivenza, ma anche una leva essenziale di creazione di valore sostenibile e di legittimazione sociale.

Bibliografia

Azuma-Kotei, Z.; Awad Ibrahim, A.E. (2025). «The Concept of Corporate Risk: Perspectives of Risk Disclosure's Users and Preparers». *Accounting in Europe*, 22(3), 354-77. https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2419660.

Beasley, M.; Branson, B.; Pagach, D.; Panfilo, S. (2021). «Are Required SEC Proxy Disclosures about the board's Role in Risk Oversight Substantive?». *Journal*

of Accounting and Public Policy, 40(1), 106816. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2020.106816.

Beasley, M., Branson, B., Pagach, D. (2026a). *Executive Perceptions of Artificial Intelligence (AI) Opportunities and Risks: A Global Analysis*. NCSU & AICPA. https://erm.ncsu.edu/wp-content/uploads/sites/436/2026/02/Executive-Perceptions-of-AI-Opportunities-and-Risks-A-Global-Analysis-FINAL.pdf.

Beasley, M. et al. (2026b). *Unlocking opportunities: executive perspectives on top risks and opportunities*. NCSU & Protiviti. https://www.protiviti.com/sites/default/files/2025-12/toprisks26-ncstate-surveyreport-1225-na-en-protiviti.pdf.

Beck, U. (1986). *La società del rischio. Verso una seconda modernità*. Roma: Carocci.

Broglia, A.; Mion, G. (2005). *Determinazioni e rilevazioni quantitative nell'economia d'azienda*. Torino: Giappichelli.

Cova, G. (2025). «La cultura del rischio e il linguaggio del Risk manager nell'era dell'incertezza». *Risk Management News*, 102, 16-19.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2017). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf.

Fasan, M.; Panfilo, S. (2026). *Il ruolo del risk managernella gestione della sostenibilità: identificazione delle linee di intervento strategiche.* White Paper Venice School of Management e ANRA.

FERMA (2024). Global Risk Manager Survey. https://ferma.eu/wp-content/uploads/2024/11/AS_Etude_FERMA_2024_digital_pap-November-2024.pdf.

Gelera, C. (2025). «Policrisi e Opportunità:Il Risk managercome orchestratore strategico». *Risk Management News*, 102, 12-15.

Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.

Mei Ling Wong, C.; Lockie, S. (2018). «Sociology, Risk and the Environment: A Material-Semiotic Approach». *Journal of Risk Research*, 21(9), 1077-92. https://doi.org/10.1080/13669877.2017.1422783.

Mio, C.; Agostini, M.; Panfilo, S. (2022). «Bank Risk Appetite Communication and Risk Taking: The Key Role of Integrated Reports». *Risk Analysis*, 42(3), 634-52. https://doi.org/10.1111/risa.13776.

Osman, A.; Lew, C.C. (2021). «Developing a Framework of Institutional Risk Culture for Strategic Decision-Making». *Journal of Risk Research*, 24(9), 1072-85. https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1801806.

Panfilo, S.; Scarpa, F.; Canestraro, N. (2026). «Reporting for Change: Does the Adoption of Double Materiality Influence ESG Risk Management?». *Management Decision*, 64(7), 2918-44. https://doi.org/10.1108/MD-10-2024-2436.

Society Risk Analysis (SRA) (2026). *Glossary.* https://www.sra.org/wp-content/uploads/2020/04/SRA-Glossary-FINAL.pdf.

Tooze, A. (2022). «Welcome to the World of the Polycrisis». *Financial Times*.

World Economic Forum (WEF) (2026). *Global Risks Report*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf.

Zappa, G. (1927). *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*. Milano: Istituto Editoriale Scientifico.

Zappa, G. (1957). *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Milano: Giuffrè.

Zinn, J.O.; Müller, M. (2022). «Understanding Discourse and Language Of Risk». *Journal of Risk Research*, 25(3), 271-84. https://doi.org/10.1080/13669877.2021.2020883.

PEER REVIEWED JOURNAL ISSUE

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale
Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo

Il pensiero zappiano come lente di lettura del family business

Carlotta Benedetti
TRA.MA. Lab, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Cinzia Colapinto
TRA.MA. Lab, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia; IPAG Business School, France

Michele Pinelli
TRA.MA. Lab, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

PREPRINT NOT PEER REVIEWED PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

Abstract This chapter applies Gino Zappa's institutional thought to family business research. Zappa's view of the firm as an autonomous, unitary institution oriented toward long-term continuity offers a powerful lens for interpreting how economic, social, and relational dimensions intertwine in family firms. The chapter reframes tensions between family and business logics as problems of systemic economic equilibrium rather than irreconcilable opposites. It concludes by outlining future research directions that link Zappa's framework to firm continuity and sustainability, arguing that family firms' capacity to integrate economic and socioemotional goals positions them as enduring institutions capable of generating value not only for owners but also for the wider communities and territories they inhabit.

Keywords Family business. Long-term orientation. Socioemotional wealth. Corporate governance. Intergenerational succession.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Economicità e orientamento al lungo periodo. – 3 Centralità della persona e del capitale socio-emotivo. – 4 Implicazioni per la governance delle imprese familiari. – 5 Future linee di sviluppo di ricerca.

Edizioni Ca'Foscari

I libri di Ca' Foscari 37
e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1

Open access
Submitted 2026-07-15 | Published
© 2026 Benedetti, Colapinto, Pinelli | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/004

1 Introduzione

Il pensiero di Gino Zappa rappresenta una pietra miliare nello sviluppo dell'economia aziendale italiana. La concezione zappiana dell'azienda come istituto economico distingue in modo netto tra azienda e impresa: la prima è un istituto dotato di una propria finalità di sopravvivenza che trascende gli interessi dei singoli soggetti che la compongono in un dato momento storico. In questa prospettiva, l'azienda «non è strumento di alcuno» – né dei proprietari né dei manager – ma possiede una ragione d'essere autonoma che si proietta nel tempo, vincolando e orientando le scelte di chi ne è temporaneamente responsabile (Zappa 1957). Tale concezione, che identifica l'azienda come un sistema unitario, dinamico e orientato alla continuità, offre una chiave interpretativa particolarmente efficace per comprendere una delle forme organizzative più diffuse al mondo, le imprese familiari. In questo tipo di imprese, la dimensione economica, sociale e relazionale si intrecciano profondamente. Ciò rende l'impostazione zappiana attuale, utile e rilevante per la comprensione del funzionamento e dell'identità di questa tipologia organizzativa.

Le aziende familiari costituiscono un perno importante di qualsiasi sistema economico, rappresentando la maggioranza del tessuto imprenditoriale in molti paesi. L'insieme vasto ed eterogeneo delle imprese familiari, che spazia da piccole realtà locali a grandi aziende multinazionali, rappresenta infatti oltre il 60% delle imprese in Europa e oltre il 73% in Italia e svolge un ruolo chiave anche nel contesto economico contemporaneo (AIDAF 2024). È importante sottolineare che le peculiarità delle aziende familiari non si esauriscono nella proprietà, concentrata appunto nella famiglia, ma nel modo in cui questa plasma le strategie aziendali, fortemente influenzate da priorità non economiche di carattere socio-emotivo. L'obiettivo di questo capitolo è analizzare le caratteristiche distintive delle imprese familiari e i principali filoni teorici che hanno dominato la ricerca negli ultimi anni utilizzando il pensiero elaborato da Gino Zappa, evidenziando la continuità concettuale e le implicazioni per la governance. Nei prossimi paragrafi andiamo a evidenziare una tensione centrale fra il pensiero zappiano che vede l'azienda come razionale e unitaria e le imprese familiari, a loro volta caratterizzate da molteplici tensioni (famiglia vs. impresa, affetto vs. razionalità, continuità vs. innovazione).

2 Economicità e orientamento al lungo periodo

La prospettiva a lungo termine è da sempre considerata una delle caratteristiche distintive delle imprese familiari, che ne influenza profondamente il comportamento strategico (Dodd et al. 2013; Miller, Le Breton-Miller 2005). L'orientamento a lungo termine si riferisce

alla «tendenza a dare priorità alle implicazioni e all'impatto a lungo termine di azioni e decisioni» (Lumpkin et al. 2010, 241). Poiché le imprese familiari sono interessate alla sopravvivenza e al successo dell'azienda nel corso delle generazioni e considerano importante creare un'eredità e valori duraturi (Ward 2004), i ricercatori hanno concluso che le imprese familiari sono più propense ad avere un orientamento a lungo termine rispetto alle imprese non familiari (Gomez-Mejia et al. 2007; Kellermanns et al. 2008). La ricerca su questo argomento si è concentrata sulla comprensione di come tali prospettive a lungo termine influenzino le scelte strategiche, quali il rischio degli investimenti (Zellweger 2007), l'internazionalizzazione (Zahra 2003) e l'innovazione (Diaz-Moriana et al. 2020). In generale, l'opinione comune è che il modo in cui le imprese familiari percepiscono il tempo possa comportare potenziali benefici, arrivando a far loro ottenere un potenziale vantaggio competitivo.

Esiste tuttavia un dibattito sul fatto che le imprese familiari siano più orientate al lungo termine o al controllo, e che le loro decisioni siano influenzate maggiormente dal desiderio di mantenere il controllo, piuttosto che dal preservare l'organizzazione per le generazioni future (Chrisman, Patel 2012). La questione del tempo è stata ulteriormente approfondita nel contesto della successione, un argomento che ha suscitato grande interesse nella ricerca e ha riempito molte pagine nella letteratura sulle imprese familiari. Sono stati compiuti notevoli sforzi per comprendere meglio la continuità e la successione, nonché le modalità con cui l'attività esistente viene perpetuata (ad esempio, Le Breton–Miller et al. 2004). In effetti, la successione intergenerazionale rimane una questione problematica per le imprese familiari (De Massis et al. 2008) e la nostra comprensione del concetto di 'generazione' è ancora selettiva e limitata (Magrelli et al. 2022). La generazione successiva è spesso ignorata e trascurata negli studi attuali (Jaskiewicz, Rau 2021), venendo considerata inadeguata a mantenere lo spirito imprenditoriale della generazione fondatrice (Zahra et al. 2008), o venendo descritta come non interessata a rilevare le attività dei genitori (Zellweger et al. 2011).

In una prospettiva zappiana, l'orientamento delle imprese familiari verso la sostenibilità a lungo termine può essere interpretato come un segno della ricerca di un equilibrio finanziario durevole per l'azienda. L'impresa, intesa come coordinazione economica in atto, è valutata in base alla sua capacità di generare reddito in condizioni economiche a lungo termine, non ai risultati immediati. In questo senso, le imprese familiari sono più inclini a prendere decisioni dall'impatto durevole, in termini di investimenti, innovazione o internazionalizzazione. Questo non è solo un orientamento socio-emotivo o valoriale, ma anche una modalità coerente di gestione che mira a mantenere la continuità aziendale attraverso le generazioni. Di conseguenza, anche elementi

Ca' Foscari
Università
Venezia

comunemente associati alla sfera familiare, come l'eredità, l'identità o la reputazione, assumono importanza nell'economia aziendale perché hanno un impatto sulla stabilità delle relazioni, sull'accesso alle risorse e, infine, sulla formazione del reddito nel lungo termine.

Possiamo anche ricordare che Zappa criticava la visione statica del bilancio insistendo sul fatto che il reddito dovesse essere considerato una grandezza dinamica, e misurabile solo nel lungo periodo. Questo può trovare riscontro nel concetto di *patient capital* delle imprese familiari (Sirmon, Hitt 2003), che enfatizza la disponibilità della famiglia a investire a lungo termine, resistendo alla pressione e alle tentazioni di breve termine. Allo stesso tempo, il dibattito sul mantenimento del controllo e l'orientamento a lungo termine possono essere riletti in chiave zappiana e interpretati come conflitti tra obiettivi opposti o come problemi di coordinamento sistemico tra condizioni organizzative e risultati economici. Sebbene il controllo familiare non sia necessariamente limitato a una prospettiva di lungo termine, può essere utilizzato come strumento di gestione per garantire la coerenza strategica e la continuità nella gestione. Tuttavia, questa rigidità può rendere più difficile all'azienda adattarsi nel tempo. Da questo punto di vista, eventi come la successione intergenerazionale sono cruciali: non solo come cambiamento di proprietà o di leadership, ma anche come momento importante per riformare l'azienda, in cui devono essere riconciliati assetti organizzativi, logiche gestionali e prospettive temporali. Di conseguenza, la varietà di orientamenti temporali che sono emersi nella letteratura recente può essere interpretata come rappresentazione della natura dinamica dell'azienda zappiana, in cui la continuità non è data, ma costruita attraverso l'integrazione di diversi interessi, generazioni e orizzonti temporali.

Edizioni Ca' Foscari
DIGITAL PUBLISHING

3 Centralità della persona e del capitale socio-emotivo

Un elemento distintivo del pensiero di Zappa è il riconoscimento della centralità della persona all'interno dell'azienda. Di fatto, l'impresa non è definita come un insieme di risorse tecniche e finanziarie, bensì come una comunità organizzata di individui che, attraverso diverse competenze, valori e relazioni, contribuiscono al perseguimento delle finalità aziendali (Zappa 1927). Tale impostazione attribuisce rilievo agli aspetti economici, ma anche a quelli sociali e relazionali, anticipando approcci successivi che valorizzano la dimensione umana dell'organizzazione. Appare evidente come la rilevanza attribuita da Zappa alla dimensione umana trovi piena espressione nelle imprese familiari, dove le relazioni personali e i valori condivisi svolgono un ruolo determinante.

Questa visione trova una significativa convergenza con il concetto di capitale o patrimonio socio-emotivo (Socio-Emotional Wealth – SEW), che nasce proprio nel campo di studi sulle imprese familiari e, da due decenni, ne rappresenta il paradigma dominante. Tale concetto si riferisce all'insieme dei benefici non economici che la famiglia proprietaria trae dal controllo dell'impresa, quali l'identità familiare, il senso di appartenenza, la continuità dinastica e il mantenimento della reputazione nel tempo (Gómez-Mejía et al. 2007). In altre parole, questa prospettiva trae origine dalla teoria del comportamento e sostiene che i decisori familiari sono mossi dal bisogno di proteggere e accrescere un capitale non finanziario che fa capo all'identità, alla reputazione, alla coesione familiare e alla volontà di tramandare l'impresa alle generazioni future. In questo contesto, le decisioni aziendali non sono guidate esclusivamente dalla logica della massimizzazione del profitto, ma devono al contempo tenere conto della volontà di preservare tali dimensioni immateriali.

L'integrazione tra la centralità della persona e il capitale socio-emotivo consente quindi di interpretare il family business come un sistema in cui i valori familiari influenzano profondamente i processi decisionali e le strategie aziendali. Questo può tradursi in una maggiore coesione interna e in un orientamento di lungo periodo, ma anche in potenziali criticità legate alla sovrapposizione tra la sfera affettiva e la razionalità economica.

In tale prospettiva, il contributo zappiano appare particolarmente attuale, in quanto offre una base teorica per comprendere che la dimensione umana e relazionale non è un elemento accessorio, bensì una componente strutturale dell'equilibrio e della continuità aziendale.

PROOF NOT FOR PUBLICATION
Edizioni Ca' Foscari

3.1 Equilibrio tra interessi economici e familiari

La concomitanza di tensioni simultanee e specifiche costituisce un aspetto caratterizzante delle imprese familiari (Diaz-Moriana et al. 2024; Ingram et al. 2016; Kastanakis et al. 2025), una forma organizzativa caratterizzata dalla compresenza di due macrosistemi, il sistema familiare e quello aziendale (Chrisman et al. 2005; Zellweger et al. 2010). Tra queste tensioni, la ricerca ha evidenziato come le imprese familiari si trovino spesso ad affrontare dilemmi strategici nel dare priorità a interessi socio-emotivi e interessi economici.[1] Mentre gli interessi socio-emotivi (i.e. SEW) sono definiti come «gli aspetti non finanziari dell'azienda che soddisfano i bisogni affettivi della famiglia, quali l'identità, la

1 Gomez-Mejia et al. 2018; 2007; Chirico et al. 2020.

capacità di esercitare influenza familiare e la perpetuazione della dinastia familiare» (Gómez-Mejía et al. 2007, 106), gli interessi economici si riferiscono alle attività monetarie e ai profitti finanziari dei proprietari di imprese familiari e delle loro imprese (Perry et al. 2015). Il *trade-off* tra questi due aspetti sottolinea la necessità di valutare simultaneamente i potenziali esiti finanziari e socio-emotivi delle decisioni strategiche (Gomez-Mejia et al. 2018). Questa duplicità è considerata una potente lente teorica attraverso la quale analizzare come le esigenze contrastanti e le tensioni da esse derivanti vengono gestite all'interno delle imprese familiari.

A questo proposito, la letteratura si divide nel discutere se le imprese familiari diano priorità ad aspetti socio-emotivi o puramente economici, il che evidenzia un significativo dibattito in questo ambito. Alcuni studi indicano che le imprese familiari prioritizzano gli obiettivi non finanziari (Berrone et al. 2012), con l'obiettivo di proteggere il proprio capitale socioeconomico (Gómez-Mejía et al. 2007), mentre altri evidenziano un equilibrio tra priorità socio-emotive ed economiche nel processo decisionale strategico (Gómez-Mejía et al. 2014). Trovarsi di fronte a questo dilemma decisionale, caratterizzato da potenziali guadagni e perdite, rimanda al concetto di 'scommessa mista' o 'mixed-gamble'. Le scommesse miste riconoscono l'idea che i manager raramente si trovano ad affrontare scelte strategiche che comportano esiti win-win o lose-lose, vale a dire scommesse pure. Mentre coloro che prendono le principali decisioni aziendali, sia nelle imprese familiari che in quelle non familiari, devono confrontarsi con scommesse miste, le imprese familiari affrontano un ulteriore livello di complessità, in quanto si trovano di fronte a una scommessa mista che comporta due valute non del tutto fungibili, ovvero quella finanziaria e quella socio-emotiva, che normalmente si contrappongono (Combs et al. 2010). Il compromesso tra considerazioni finanziarie e socio-emotive porterà spesso a esiti win-lose o lose-win, a seconda che si valuti in termini finanziari o socio-emotivi.

Anche in questo caso, l'impostazione zappiana offre un'interessante lente teorica per interpretare l'equilibrio aziendale in senso ampio, includendo le dimensioni economiche e sociali. In una prospettiva zappiana, la dicotomia tra interessi socio-emotivi ed economici nelle imprese familiari può essere reinterpretata, concettualizzando l'azienda come «coordinazione economica in atto», che rappresenta un sistema unitario in cui le diverse finalità, incluse quelle affettive, identitarie e di continuità familiare, non sono esterne alla dimensione economica, ma ne costituiscono parte integrante. In questa ottica, la ricchezza socio-emotiva non è più considerata come una dimensione antitetica alla performance economica, bensì come un insieme di condizioni che influenzano profondamente i processi decisionali e, quindi, la generazione del reddito. Le tensioni evidenziate dalla

letteratura sulle imprese familiari possono essere lette, secondo Zappa, come un segnale della necessità di coordinare molteplici obiettivi all'interno della gestione, piuttosto che come antitesi tra sistemi separati.

In relazione a ciò, il sopracitato 'mixed gamble' che caratterizza le decisioni strategiche prese dalle imprese familiari assume un significato alternativo, diventando un problema di equilibrio economico complessivo e durevole. Le scelte che mirano a conservare il controllo familiare o la tutela dell'identità aziendale, pur potendo implicare sacrifici in termini di redditività nel breve periodo, tendono a rafforzare le condizioni di continuità e stabilità dell'azienda nel lungo periodo. In linea con il pensiero zappiano, il criterio di valutazione delle decisioni non è legato solo alla massimizzazione di una singola dimensione della ricchezza, ma alla capacità di garantire un equilibrio sistemico tra le diverse componenti della gestione. Ne deriva una visione in cui gli interessi socio-emotivi ed economici risultano indissolubili e devono essere valutati e privilegiati in funzione della sopravvivenza e dello sviluppo dell'azienda nel tempo.

3.2 L'azienda come istituto duraturo e la *stewardship theory*

La concezione zappiana dell'azienda si colloca in netta discontinuità rispetto alla visione contrattualistica che ha dominato il pensiero anglosassone sul governo d'impresa a partire dagli anni Settanta del Novecento (Jensen, Meckling 1976), e risulta invece convergente con la *stewardship theory* elaborata da Davis, Schoorman e Donaldson (1997). Tale teoria nasce in opposizione alla *agency theory*, distanziandosi dall'osservazione empirica che non tutti i manager si comportano come agenti opportunisti: esistono infatti contesti organizzativi in cui i decisori si identificano profondamente con l'organizzazione, ne interiorizzano gli obiettivi e i valori, e si pongono come *steward*, ovvero custodi, dell'istituto, subordinando l'interesse personale di breve periodo alla sopravvivenza e alla prosperità dell'organizzazione nel lungo periodo.

Nel caso delle family business questo comportamento si manifesta con maggiore intensità e sistematicità. Il fondatore, e spesso i successori che ne hanno interiorizzato la missione, tendono a non distinguere tra il proprio benessere e quello dell'azienda: l'identità personale e quella aziendale si fondono in modo tale che la salvaguardia dell'istituto diventa una motivazione intrinseca, e soprattutto non riducibile a soli calcoli di convenienza economica (Miller, Le Breton-Miller 2005). In questo senso, il family steward, ovvero il membro della famiglia che si percepisce come custode temporaneo di un patrimonio da trasmettere, incarna al tempo stesso

Ca' Foscari University Press PROOF

la figura dell'imprenditore zappiano, responsabile della continuità dell'istituto, e dello steward.

Il parallelismo tra questi due approcci si articola in tre livelli distinti. In primo luogo, entrambi superano la logica puramente contrattualistica e riconoscono all'istituto una dimensione che eccede il singolo rapporto di scambio: essi condividono una visione dell'azienda come entità dotata di una propria finalità, non riducibile alla somma degli interessi dei suoi partecipanti. A livello comportamentale, l'imprenditore zappiano e lo steward condividono la stessa struttura motivazionale, agendo entrambi in nome di una responsabilità che va oltre il profitto immediato e che trova il proprio fondamento nella continuità dell'istituto nel tempo. A livello di governance, infine, entrambe le prospettive convergono nel ritenere che i meccanismi di controllo formale debbano essere coerenti con la natura del sistema organizzativo: nel caso prevalga una cultura di stewardship, l'imposizione di dispositivi di controllo mutuati da contesti caratterizzati da elevata conflittualità tra proprietà e management rischia di produrre effetti perversi, erodendo quella motivazione intrinseca che costituisce il principale vantaggio competitivo delle imprese familiari longeve (Corbetta, Salvato 2004).

Oltre alla convergenza appena evidenziata, possiamo individuare una complementarità teorica tra i due approcci. La *stewardship theory* si configura come una teoria del comportamento manageriale che descrive *come* si comportano certi decisori in determinati contesti organizzativi, ma non elabora il fondamento ontologico che giustifica l'esistenza di un istituto verso cui esercitare il ruolo del custode. Il pensiero zappiano ci aiuta a capire che l'azienda merita di essere custodita perché è un sistema unitario con una propria finalità di continuità, capace di produrre valore non solo per i proprietari, ma anche per la collettività nel tempo. In questa prospettiva, il pensiero di Zappa fornisce alla *stewardship theory* il fondamento istituzionale di cui ha bisogno. In modo analogo, la *stewardship theory* offre a Zappa una traduzione comportamentale e operativa della sua visione dell'imprenditore quale custode dell'istituto.

Questa integrazione fra i due approcci assume particolare rilevanza nella dimensione intergenerazionale. La successione, in questa prospettiva, diventa un test sistemico della solidità dell'istituto, poiché consente di misurare la capacità del sistema familiare di riprodurre nel tempo la cultura di stewardship che costituisce il fondamento della continuità aziendale (Salvato, Melin 2008). L'erede che assume la guida dell'impresa riceve, oltre all'assetto patrimoniale, la responsabilità di un istituto e l'obbligo di garantirne la sopravvivenza e lo sviluppo per le generazioni successive.

4 Implicazioni per la governance delle imprese familiari

Sarebbe riduttivo descrivere le aziende familiari semplicemente come aziende possedute da famiglie. Piuttosto, le aziende familiari sono sistemi di governance complessi, nei quali l'attività di impresa, la famiglia, la proprietà e il management si sovrappongono e coevolvono. Un'azienda familiare può infatti essere interpretata come un'organizzazione gestita, attraverso una combinazione di proprietà e controllo, nel perseguimento della visione di una coalizione capeggiata da una famiglia, idealmente nel lungo termine e nel corso di diverse generazioni (Chua et al. 1999). Tipicamente questa visione include, a volte in modo predominante, obiettivi di tipo economico-finanziario, ma è necessariamente caratterizzata da priorità di stampo socio-emotivo, quali la preservazione del controllo dell'impresa e la sua trasmissione alle generazioni future, nonché il rafforzamento e la difesa dell'influenza, della reputazione, dell'identità e della legacy della famiglia (Gómez-Mejía et al. 2007; 2011). Pertanto, la struttura di governance di una azienda familiare è l'impalcatura attraverso la quale la famiglia proprietaria si dota di strumenti e sistemi atti a indirizzare l'impresa, distribuendo diritti e responsabilità fra azionisti, membri del board e manager e allineando gli interessi di una pletora di stakeholder con obiettivi, informazioni e orizzonti temporali eterogenei.

Una governance ben progettata è fondamentale per le aziende familiari proprio perché tale allineamento è tutt'altro che scontato: indipendentemente dalla loro appartenenza alla famiglia, i vari attori coinvolti possono condividere la visione di questa in differente misura e possono vedere l'azienda come un mezzo per perseguire ambizioni personali, anche a discapito di questa e degli altri stakeholder. D'altro canto, lo stesso desiderio di continuità della famiglia, la preservazione delle tradizioni e la difesa del potere possono anch'essi frapporsi alla crescita, alla prosperità e alla sopravvivenza dell'azienda. Anche in questi casi, una governance ben progettata, e soprattutto capace di adeguarsi allo sviluppo della famiglia, può essere decisiva. Difatti, tendendo le strutture familiari ad arricchirsi e complicarsi nel corso delle generazioni, la governance aziendale deve sapersi adattare man mano che l'azienda passa dall'essere una 'solo-founder' company a una 'sibling partnership' e a un 'cousin consortium'. In particolare, il processo che porta le famiglie a estendersi richiede che la governance dell'azienda familiare arricchisca la governance di impresa (corporate governance) con una governance di famiglia (family governance).

La corporate governance si riferisce a quella parte di impalcatura che governa l'azienda in quanto entità economica con organi tipici (e.g., l'assemblea degli azionisti, il consiglio di amministrazione, etc.) sui quali non ci dilungheremo in questa sede, se non per gli aspetti

che, nelle aziende familiari, sono più peculiari. In particolare, nelle aziende familiari la corporate governance tende spesso a esibire un'alta concentrazione familiare (Pinelli, Debellis, De Massis 2024), in quanto la proprietà è tipicamente concentrata nella famiglia e le posizioni apicali in azienda tendono a essere ricoperte da membri della famiglia. Tale concentrazione può avere effetti sia positivi sia negativi. Da una parte, questa infatti può mitigare conflitti di agenzia, facilitare la trasmissione e l'implementazione di una visione unitaria e aumentare la credibilità dell'impegno volto al miglioramento continuo dell'azienda (Chrisman et al. 2004; Corbetta, Salvato 2004). Dall'altro lato, la concentrazione del potere nelle mani di un manipolo circoscritto di individui aumenta il rischio che costoro possano usarlo per perseguire interessi personali a discapito dell'azienda e del resto della famiglia, oppure per favorire la famiglia a discapito dell'azienda (Miller, Le Breton-Miller 2014; Schulze et al. 2001; 2003). Esempi tipici di tali condotte disfunzionali includono la ricerca dell'incremento del proprio patrimonio personale, l'assegnazione di posizioni di prestigio a membri della famiglia indipendentemente dalle competenze e dai meriti, e l'adozione di criteri paternalistici per determinare gli avanzamenti di carriera. Questa sorta di funzionamento non solo mina l'efficacia dell'azienda in quanto entità economica ma tende anche a erodere il morale e lo stato di salute delle relazioni interne a questa e può portare stakeholder esterni a dubitare della competenza e della equità del controllo familiare. È interessante notare che sia le conseguenze funzionali sia quelle disfunzionali affondano le radici nelle priorità socio-emotive della famiglia. La letteratura, infatti distingue tra priorità socio-emotive di tipo ristretto e di tipo esteso (Miller, Le Breton-Miller 2014; Pinelli, Hulsbeck, Kraus 2024). Le prime tendono a focalizzarsi sulle necessità della famiglia e sul breve termine e tendono a privilegiare i bisogni socioemotivi e finanziari degli attuali familiari. Il perseguimento di tali priorità può dunque manifestarsi attraverso un'enfasi accentuata sulla preservazione del controllo e può portare a riservare le posizioni apicali esclusivamente ai membri della famiglia, a chiudere il capitale a entità esterne alla famiglia per salvaguardare l'indipendenza decisionale e in generale a privilegiare gli interessi della famiglia rispetto a quelli dell'azienda. Le priorità socio-emotive di tipo esteso, invece, tendono a focalizzarsi sulla sopravvivenza e sulla prosperità dell'azienda nel lungo termine e sul benessere non solo degli attuali membri della famiglia ma anche di quelli futuri. Ciò implica un'enfasi maggiore sulle conseguenze delle decisioni attuali sulle generazioni future, sulla preservazione della legacy, sulla preservazione della reputazione della famiglia (soprattutto nel territorio locale) e sulle relazioni di fiducia di lungo termine con attori economici e partner istituzionali e sull'investimento nella costruzione di capitale sociale. Una governance ad alta concentrazione familiare non può

pertanto intendersi in assoluto come positiva o negativa di per sé ma, dipendentemente dalle preferenze della coalizione dominante, può porre maggiore enfasi, in caso di trade-off, sul benessere della famiglia piuttosto che su quello dell'azienda e privilegiare obiettivi di lungo piuttosto che di breve termine.

Laddove la corporate governance serve a governare l'azienda in quanto entità economica, la family governance sostiene e gestisce i rapporti fra i membri della famiglia e definisce le regole di ingaggio tra quest'ultima e l'azienda. L'obiettivo fondamentale della family governance è assicurarsi, creando le opportune condizioni, che la famiglia rimanga coesa e unita, per poter esercitare nel lungo periodo un controllo competente e responsabile. Nel perseguimento di tale fine, la family governance va a dotare la famiglia di strutture e processi formalizzati per gestire rapporti e prendere decisioni (e.g., riunioni di famiglia, assemblea e consiglio di famiglia), per supportare lo sviluppo e la crescita dei familiari e dell'azienda (e.g., programmi formativi e attività di team building) e norme (e.g., costituzione e patti di famiglia). Il patto di famiglia, inoltre, è uno strumento centrale che stabilisce i principi e le regole alla base della relazione tra famiglia e azienda attraverso la formalizzazione dei valori cardine e delle norme di comportamento della famiglia e attraverso la definizione di organi (e.g., riunioni, assemblea e consiglio di famiglia, etc.) e di processi (e.g., ingresso dei familiari in azienda, progresso di carriera, accesso al consiglio di amministrazione, etc.). Nelle famiglie più complesse ed estese, infine, il consiglio di famiglia mira a facilitare una condivisione ordinata delle informazioni e un efficace decision making, coinvolgendo solo i rappresentanti dei vari rami familiari, che per questi parlano di fronte al resto della famiglia e ai quali poi riportano.

L'insieme dei meccanismi di family governance, dunque, non solo disciplina il coinvolgimento della famiglia nell'impresa, le modalità con cui prendere le decisioni più importanti e il passaggio generazionale, ma mira anche a creare fiducia e coesione, a rafforzare l'identità familiare, a informare e a facilitare la comunicazione fra i membri della famiglia. Problemi relazionali e dinamiche sociali disfunzionali fra i membri della famiglia sono lesivi per l'armonia familiare (Pinelli, Visentin 2025), dalle quale a sua volta dipende un funzionamento efficace ed efficiente dell'azienda. L'accostare dunque la family alla corporate governance serve a dotare la famiglia di un duplice set di strumenti, meccanismi e processi per gestire separatamente gli affari e le questioni di famiglia, che altrimenti potrebbero invadere e ammorbare l'azienda. La famiglia, in quanto unità sociale, difatti, tende a beneficiare di spazi dedicati appositamente sia alla risoluzione di conflitti personali o relazionali che a questioni proprietarie (e.g., la strategia imprenditoriale, l'istruzione delle generazioni future, la definizione delle regole con cui prendere le decisioni, etc.). Alternativamente, in assenza di una family governance ben progettata e calibrata sulla base della complessità della famiglia,

il rischio è che spazi e occasioni che dovrebbero essere destinati alla gestione operativa o strategica dell'impresa (e.g., riunioni, consiglio di amministrazione, etc.) divengano sedi presso le quali si manifestano in maniera patologica e disfunzionale le conseguenze di conflitti e tensioni familiari irrisolti.

In sintesi, dunque, una family governance efficace è, specialmente presso le strutture familiari più complesse, nelle quali la proprietà tende a essere più dispersa, il senso di identità familiare meno sentito e i legami affettivi più deboli (Gómez-Mejía et al. 2007; Pinelli, Hulsbeck, Krauss 2024), condizione necessaria (ma non sufficiente) per una corporate governance efficace. Tale interpretazione delle funzioni e degli obiettivi della family governance è spiccatamente in linea e assonante con il pensiero zappiano, che vede l'azienda come un sistema di lungo periodo separato dalla proprietà.

5 Future linee di sviluppo di ricerca

Il pensiero di Gino Zappa si rivela una lente interpretativa particolarmente utile per analizzare le caratteristiche peculiari delle aziende familiari. La concezione dell'azienda come istituto economico unitario, autonomo e orientato alla continuità consente infatti di superare una lettura riduttiva dell'impresa familiare come semplice organizzazione posseduta da una famiglia. Al contrario, l'impresa familiare emerge come sistema complesso in cui proprietà, famiglia, management e impresa si intrecciano in modo sfaccettato e dinamico, generando tensioni ma anche condizioni distintive di sviluppo. In questa prospettiva, temi centrali della letteratura sulle imprese familiari quali l'orientamento al lungo periodo, il capitale socio-emotivo, la stewardship, la successione intergenerazionale e la governance familiare possono essere interpretati come manifestazioni della più ampia esigenza zappiana di equilibrio economico durevole. La dimensione affettiva, identitaria e relazionale non si colloca dunque al di fuori della razionalità economica, ma ne diventa elemento integrante, poiché incide sulla continuità dell'azienda, sulla formazione del reddito nel tempo, sulla qualità delle relazioni con gli stakeholders e sulla capacità dell'impresa di sopravvivere di generazione in generazione.

Alla luce di questa interpretazione, le future linee di sviluppo della ricerca potrebbero approfondire il modo in cui le imprese familiari riescono a trasformare la ricerca di continuità in una fonte di rinnovamento strategico, evitando che la preservazione del controllo, della tradizione o dell'identità familiare si traduca in rigidità organizzativa. Un filone particolarmente promettente riguarda il concetto di perennità, inteso non solo come sopravvivenza economica, ma come principio capace di integrare performance

finanziaria, responsabilità sociale, sostenibilità ambientale, reputazione familiare e radicamento territoriale. In questa direzione, il dialogo tra economia aziendale zappiana e studi contemporanei sul family business può offrire un contributo originale alla comprensione della sostenibilità delle imprese familiari, soprattutto nel contesto della transizione ambientale, sociale e digitale. Studiare come le famiglie imprenditoriali bilancino continuità e innovazione, interessi economici e socio-emotivi, governance familiare e corporate governance permetterebbe di chiarire non solo le condizioni della loro longevità, ma anche il ruolo che esse possono svolgere nella creazione di valore per la collettività, coerentemente con la visione zappiana dell'azienda come istituto destinato a durare nel tempo e a contribuire al bene comune.

In una prospettiva più di lungo termine, il dialogo tra il pensiero di Zappa e gli studi sulle imprese familiari invita a riflettere sul ruolo che questi tipi di impresa potrebbero assumere nell'economia e nella società del futuro. In un contesto caratterizzato da crescente instabilità geopolitica, transizioni tecnologiche accelerate, sfide ambientali e crisi di fiducia verso le istituzioni economiche, le imprese familiari potrebbero risultare particolarmente adatte a promuovere modelli di sviluppo sostenibili e orientati al lungo periodo. Questo perché la loro capacità di integrare obiettivi economici e socio-emotivi, identità territoriale e responsabilità intergenerazionale le qualifica come istituti economici destinati a durare nel tempo e a creare valore non soltanto per i proprietari, ma per le comunità che le circondano. In questa prospettiva, il successo delle imprese familiari non potrà essere valutato utilizzando indicatori economici, ma anche attraverso il loro contributo alla coesione sociale, alla preservazione dei territori, alla tutela delle competenze artigianali e alla capacità di accompagnare le trasformazioni ambientali e digitali senza rinunciare ai propri valori fondanti.

Seguendo questa linea interpretativa, è possibile immaginare che le imprese familiari del futuro non saranno semplicemente organizzazioni impegnate a preservare la proprietà all'interno della famiglia, ma degli attori economici che fanno da custodi di una progettualità intergenerazionale capace di coniugare innovazione e tradizione, competitività e responsabilità sociale, crescita economica e bene comune. In tal senso, il pensiero zappiano si presenta sorprendentemente attuale nell'evidenziare come l'equilibrio economico durevole non coincide con la mera sopravvivenza dell'impresa, ma con la sua capacità di evolvere mantenendo la propria funzione economica e sociale. Le imprese familiari potrebbero dunque costituire uno degli attori chiave di questo fenomeno, risultando responsabili e orientate al futuro, e impegnandosi nella costruzione di sistemi economici maggiormente sostenibili, inclusivi e resilienti.

Bibliografia

AIDAF (Associazione Italiana Delle Aziende Familiari) (2024). *Le imprese familiari in Italia. Dati XVI Osservatorio AUB*. Milano: Associazione Italiana delle Aziende Familiari.

Berrone, P.; Cruz, C.; Gomez-Mejia, L.R. (2012). «Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research». *Family Business Review*, 25(3), 258-79. https://doi.org/10.1177/0894486511435355.

Chirico, F.; Gomez-Mejia, L.R.; Hellerstedt, K.; Withers, M.; Nordqvist, M. (2020). «To Merge, Sell, or Liquidate? Socioemotional Wealth, Family Control, and the Choice of Business Exit». *Journal of Management*, 46(8), 1342-79. https://doi.org/10.1177/0149206318818723.

Chrisman, J.J.; Patel, P.C. (2012). «Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives». *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-97. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211.

Chrisman, J.J.; Chua, J.H.; Litz, R.A. (2004). «Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-54. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00049.x.

Chrisman, J.J.; Chua, J.H.; Sharma, P. (2005). «Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x.

Chua, J.H.; Chrisman, J.J.; Sharma, P. (1999). «Defining the Family Business by Behavior». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. https://doi.org/10.1177/104225879902300402.

Combs, J.G.; Penney, C.R.; Crook, T.R.; Short, J.C. (2010). «The Impact of Family Representation on CEO Compensation». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1125-1144. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00417.x.

Corbetta, G.; Salvato, C. (2004). «Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on 'Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence'». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355-62. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00050.x.

Davis, J.H.; Schoorman, F.D.; Donaldson, L. (1997). «Toward a Stewardship Theory of Management». *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258.

De Massis, A.; Chirico, F.; Kotlar, J.; Naldi, L. (2014). «The Temporal Evolution of Proactiveness in Family Firms: The Horizontal S-Curve Hypothesis». *Family Business Review*, 27(1), 35-50. https://doi.org/10.1177/0894486513506114.

De Massis, A.; Chua, J.H.; Chrisman, J.J. (2008). «Factors Preventing Intra-Family Succession». *Family Business Review*, 21(2), 183-99. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x.

Diaz-Moriana, V.; Clinton, E.; Kammerlander, N. (2024). «Untangling Goal Tensions in Family Firms: A Sensemaking Approach». *Journal of Management Studies*, 61(1), 69-109. https://doi.org/10.1111/joms.12845.

Diaz-Moriana, V.; Clinton, E.; Kammerlander, N.; Lumpkin, G.T.; Craig, J.B. (2020). «Innovation Motives in Family Firms: A Transgenerational View». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 256-87. https://doi.org/10.1177/1042258718803051.

PROOF NOT FOR PUBLISHING

Dodd, S.D.; Anderson, A.; Jack, S. (2013). «Being in Time and the Family Owned Firm». *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 35-47.

Gomez-Mejia, L.R.; Haynes, K.T.; Nunez-Nickel, M.; Jacobson, K.J.L.; Moyano-Fuentes, J. (2007). «Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence From Spanish Olive Oil Mills». *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-37. https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106.

Gomez-Mejia, L.R.; Patel, P.C.; Zellweger, T.M. (2018). «In the Horns of the Dilemma: Socioemotional Wealth, Financial Wealth, and Acquisitions in Family Firms». *Journal of Managemen*t, 44(4), 1369-97.

Ingram, A.E.; Lewis, M.W.; Barton, S.; Gartner, W.B. (2016). «Paradoxes and Innovation in Family Firms: The Role of Paradoxical Thinking». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 161-76. https://doi.org/10.1111/etap.12113.

Jaskiewicz, P.; Rau, S.B. (2021). *Enabling Next Generation Legacies: 35 Questions That Next Generation Members in Enterprising Families Ask*. London, UK: Family Enterprise Knowledge Hub Publishing.

Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1976). «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure». *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-60. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X.

Kastanakis, M.N.; Kampouri, K.; Linder, C.; Christofi, M.; De Massis, A. (2025). «Linking Biases and Paradoxes in the Family Entrepreneurship Context: An Integrative Framework for Future Research». *Small Business Economics*, 64(3), 935-56.

Kellermanns, F.W.; Eddleston, K.A.; Barnett, T.; Pearson, A.W. (2008). «An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm». *Family Business Review*, 21(1), 1-14. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x.

Le Breton-Miller, I.; Miller, D.; Steier, L.P. (2004). «Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-28. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x.

Lumpkin, G.T.; Brigham, K.H.; Moss, T.W. (2010). «Long-Term Orientation: Implications for the Entrepreneurial Orientation and Performance of Family Businesses». *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 241-64. https://doi.org/10.1080/08985621003726218.

Magrelli, V.; Rovelli, P.; Benedetti, C.; Uberbacher, R.; De Massis, A. (2022). «Generations in Family Business: A Multifield Review and Future Research Agenda». *Family Business Review*, 35(1), 15-44. https://doi.org/10.1177/08944865211069781.

Miller, D.; Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage From Great Family Businesses*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Miller, D.; Le Breton-Miller, I. (2014). «Deconstructing Socioemotional Wealth». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713-20. https://doi.org/10.1111/etap.12111.

Perry, J.T.; Ringberg, T.; Reihlen, M. (2015). «The Institutionalization of Mixed Gamble Thinking in Family Business Research. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 24-36. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.003.

Pinelli, M.; Visentin, S. (2025). *Donne e successione di impresa: Sfide e barriere al passaggio generazionale*. McGraw-Hill Education.

Pinelli, M.; Debellis, F.; De Massis, A. (2024). «Long-Term Orientation, Family-Intensive Governance Arrangements, and Firm Performance: An Institutional Economics Perspective». *Small Business Economics. Advance Online Publication*. https://doi.org/10.1007/s11187-024-00900-8.

Pinelli, M.; Hülsbeck, M.; Kraus, S. (2024). «Decomposing Socioemotional Wealth: The Effect of Restricted and Extended Socioemotional Priorities on Family Firms' Internationalization». *Review of International Business and Strategy*. Advance online publication.

Salvato, C.; Melin, L. (2008). «Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital». *Family Business Review*, 21(3), 259-76. https://doi.org/10.1177/0894486508021003010 7.

Schulze, W.S.: Lubatkin, M.H.; Dino, R.N. (2003). «Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms». *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-90. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5.

Schulze, W.S.; Lubatkin, M.H.; Dino, R.N.; Buchholtz, A.K. (2001). «Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence». *Organization Science*, 12(2), 99-116. https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114.

Sirmon, D.G.; Hitt, M.A. (2003). «Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-58. https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013.

Ward, J.L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. Palgrave Macmillan.

Zahra, S.A. (2003). «International Expansion of U.S. Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement». *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00057-0.

Zahra, S.A. ; Hayton, J.C.; Neubaum, D.O.; Dibrell, C.; Craig, J.B. (2008). «Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035-54. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x.

Zappa, G. (1927). *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*. Milano: Giuffrè.

Zappa, G. (1957). *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Milano: Giuffrè.

Zellweger, T.M. (2007). «Time Horizon, Costs of Equity Capital, and Generic Investment Strategies of Firms». *Family Business Review*, 20(1), 1-15. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00080.x.

Zellweger, T.M.; Eddleston, K.A.; Kellermanns, F.W. (2010). «Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity». *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.

Zellweger, T.M.; Sieger, P.; Halter, F. (2011). «Should I Stay or Should I Go? Career Choice Intentions of Students With Family Business Background». *Journal of Business Venturing*, 26(5), 521-36. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.04.001.

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing
Ca' Foscari University of Venice

Sezione 2
Il metodo dell'Economia Aziendale:
conoscere per governare

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

«Informa la scienza il metodo; fa il metodo progredire la scienza»

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale
Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo

La microstoria come metodo retrospettivo per l'Economia Aziendale

Giovanni Favero
Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract The dialogue between history and management, interrupted in the 1960s with a 'scientific turn' that rejected contexts not statistically reliable, has been revived in the new century. This resurgence challenged methodological misunderstandings, exploring the use of sources and history's theoretical value. This paper uses microhistory to propose a new approach to case studies, addressing epistemological aspects of sources to navigate today's turbulence. In a complex world where strategy outcomes are unpredictable and cause-effect links appear only in retrospect, a rigorous study of contingencies is vital.

Keywords Microhistory. Business history. Normal exception. Clues. Silence of the archives.

Sommario 1 Business Administration e Business History. – 2 La microanalisi e lo studio delle eccezioni. – 3 Quel che possiamo sapere.

PROOF NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

1 Business Administration e Business History

La nota definizione data nel 1956 da Gino Zappa dell'azienda come «istituto economico atto a perdurare» (Zappa 1956, 37) ben si conciliava con l'approccio alla storia dell'impresa (*business history*) che caratterizzava in quegli stessi anni gli studi di Alfred D. Chandler Jr. e che poneva al centro l'evoluzione nel tempo di strategia e struttura dell'impresa manageriale. Il rapporto di Zappa con il dibattito sulla *business history* statunitense fu mediato dall'amicizia e dallo scambio scientifico con Gino Luzzatto, che gli aveva fatto conoscere

Edizioni Ca'Foscari
I libri di Ca' Foscari 37
e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1
Open access
Submitted 2026-07-15 | Published
© 2026 Favero | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/005

le opere di Walter Rathenau (1922) e la sua proposta di ordinamento economico solidale nell'interesse pubblico. Con Luzzatto, assieme a Marco Fanno e Alfonso De' Pietri Tonelli, condivideva non solo la diretta conoscenza del *Methodenstreit* tedesco, ma anche l'interesse critico per la scuola istituzionalista di Thornstein Veblen e di John R. Commons, importante per la svolta istituzionalista di Zappa stesso, che tuttavia assume una prospettiva olistica e non individualista nel concepire l'azienda (Biondi 2005, 97).

Se un rapporto di complementarità caratterizzava sin dalla fine dell'Ottocento la relazione tra storia e scienze sociali in generale, tale relazione era quindi ancor più pronunciata nello studio dell'amministrazione aziendale (*business administration*): il lavoro di Chandler fu a sua volta fortemente influenzato dalla sociologia di Veblen (1904), dal quale riprese l'idea che gli interessi di capitalisti e manager potessero divergere, e dal concetto di economia come sistema evolutivo di transazioni sviluppato da Commons (1934). Il lavoro di Chandler (1962), d'altro canto, condizionò a lungo gli studi di strategia aziendale e fu in seguito ampiamente utilizzato dalla nuova economia istituzionale di Douglass North e Oliver Williamson (1981).

Tuttavia, proprio a partire dagli anni Sessanta, una profonda trasformazione attraversò le discipline manageriali, dapprima negli Stati Uniti e in seguito a livello globale (Usdiken, Kipping 2014, 37-8): l'obiettivo di rendere lo studio della gestione d'impresa più rigoroso secondo il modello delle scienze fisiche e matematiche indicava, come sottolineato esplicitamente da William Delany in un articolo metodologico pubblicato nella nuova rivista *Administrative Science Quarterly*, la necessità di dare attenzione prioritaria alle «organizzazioni attuali e immediatamente osservabili nell'interesse di dati completi e rigorosi». Questo implicava che «la ricerca storica, pur non restando esclusa, ricevesse una priorità di secondo livello e fosse sostituita, al livello di massima priorità, da rigorosi studi comparativi» (Delany 1960, 448-57). Allo stesso tempo, l'impostazione istituzionalista, soprattutto nella declinazione olistica proposta da Zappa, restava ai margini rispetto alla crescente influenza anche negli studi di *business administration* dell'individualismo metodologico proprio dell'economia politica neoclassica.

L'approccio neopositivista in ambito aziendale incontrò crescenti difficoltà sin dagli anni Settanta, quando le turbolenze monetarie, la crisi petrolifera e i conflitti sociali misero in discussione l'idea che l'evoluzione delle forme d'impresa potesse seguire un percorso lineare e determinato dal contesto economico e tecnologico. Nel graduale passaggio a un approccio sistemico, focalizzato su complessità e incertezza, l'organizzazione non era più vista come una macchina perfetta da ottimizzare, ma come un ecosistema sociale in continua evoluzione, che studi qualitativi rigorosi potevano comprendere in

maniera più efficace, come Van Maanen (1979) poté affermare in un editoriale della stessa *Administrative Science Quarterly*.

In questa fase, l'approccio degli storici d'impresa alla collaborazione con economisti e studiosi di management all'interno delle Business School si orientò verso un maggiore impegno teorico, in parte ispirato alla nuova economia istituzionale e dei costi di transazione, in parte agli studi sulla cultura organizzativa (Rowlinson, Decker, Hassard 2023, 69). Il primo approccio, a dispetto degli importanti studi realizzati, incontra un limite nella difficoltà di conciliare i risultati di casi di studio storici divergenti o anomali con una concezione della storia come economia applicata (Lamoreaux, Raff, Temin 1979). Il secondo ha prodotto rilevanti risultati all'interno della cosiddetta 'svolta culturale', che ha riconosciuto nella moderna grande impresa non un mero imperativo economico, bensì un'istituzione socialmente costruita e storicamente contingente (Lipartito 2004).

Alla 'svolta culturale' ha infatti fatto seguito a inizio millennio, soprattutto negli studi organizzativi, una 'svolta storica', che ha invocato uno studio più serio del ruolo esercitato della storia nel plasmare il passato, il presente e il futuro di organizzazioni e istituzioni (Kieser 1994; Zald 1993). Tale 'svolta storica' è a tutti gli effetti un cambio di paradigma epistemologico promosso da studiosi secondo i quali la ricerca aziendale e di management è stata limitata proprio dall'attenzione esclusiva a ricerche sul presente che, per garantire il rigore comparativo, coprono periodi di tempo limitati e non prestano attenzione alla storia e al contesto (Clark, Rowlinson 2004; Mills et al. 2016). L'errore nel privilegiare approcci sincronici rispetto a quelli diacronici risiede nell'ignorare l'enorme peso del passato come fattore determinante delle strategie, delle strutture, delle culture e delle pratiche attuali (Wadhwani, Bucheli 2014). Solo aprendo a una convergenza transdisciplinare si potrà tenere pienamente conto del passato e del contesto quando si formulano ipotesi sulla stabilità, la riproduzione e il cambiamento all'interno delle organizzazioni e delle istituzioni (Leblebici 2014). Ciò richiede un confronto diretto con le fonti storiche, inclusi i documenti custoditi negli archivi, i quali possiedono un grande valore non solo come fonti di dati, ma anche perché «rappresentano evidenze che rimangono ampiamente inspiegate dalla teoria dell'organizzazione» (Rowlinson, Hassard, Decker 2014).

Nel corso dell'ultimo decennio, la necessità di adottare un approccio storico per comprendere aspetti di cui le teorie e i modelli aziendali non tengono conto è stata segnalata anche in altri ambiti aziendali e più in generale nelle scienze sociali ed economiche, a seguito all'emergere di quella che nel dibattito pubblico è stata definita una 'policrisi'. Come lo storico dell'economia Adam Tooze ha segnalato, il contesto attuale è caratterizzato da una serie di crisi (climatica, economica, epidemiologica, politica, internazionale)

che si intersecano e interferiscono tra loro, con effetti di maggiore complessità (Tooze 2022). Tale situazione richiede approcci disciplinari e metodologici fra loro diversi, tra i quali la prospettiva storica si distingue per consentire di individuare gli antecedenti delle diverse crisi e di mappare retrospettivamente una evoluzione che risulta imprevedibile a partire da ciascuna delle sue componenti e dipende da una sequenza di eventi irreversibili e imprevisti, che possono innescare inaspettatamente un cambiamento radicale (Bar-Yam 2002).

Con l'allargarsi degli auspici in favore di una 'svolta storica' ad altre discipline aziendali, dagli studi sull'imprenditorialità a quelli strategici fino a quelli di international business, è riemersa con forza la necessità di una più chiara articolazione da parte degli storici di metodi e prospettive storiche rigorosi, tale da consentire di orientare le svolte teoriche all'interno dei diversi campi in un modo che consenta di collaborare in maniera più efficace. Un dibattito aperto sulle metodologie e sulle pratiche della storia come strumento per lo studio restrospettivo della complessità può aprire le porte a studiosi di altre discipline, consentendo loro di comprendere meglio lo specifico rigore richiesto dalla ricerca storica (Perchard et al. 2017).

PROOF NOT FOR PUBLISHING

2 La microanalisi e lo studio delle eccezioni

Una riflessione esplicita sui metodi e sul rapporto tra fonti, interpretazione e teoria in ambito storico è stata avviata mezzo secolo fa da un gruppo di studiosi che si riconoscono nella definizione di microstoria. Si riprende qui il dibattito sugli approcci microstorici perché costituisce una riflessione rigorosa sulle peculiarità del metodo storico che evita di affidare alla storia un compito ancellare rispetto agli approcci di altre discipline, principale limite dell'approccio neo-istituzionalista. Per la microstoria, il problema è infatti di mostrare la possibilità di una teorizzazione a partire dallo studio di casi singoli che funga da alternativa alle procedure di generalizzazione prevalenti nelle scienze sociali, siano queste legate alla rappresentatività statistica piuttosto che alla rilevanza esemplare del singolo caso, ma sia allo stesso tempo informata delle riflessioni avviate in altri contesti disciplinari.

La microstoria deriva così dall'antropologia di Fredrik Barth (1981) l'idea di un modello generativo che non rispecchia le regolarità, ma ne mostra l'origine processuale. Un tale modello genera una miriade di possibili azioni e reazioni: lo storico deve aspirare a coglierne la logica, non a definirne i tratti tipici. Per dirla con Giovanni Levi (2019), «un fatto, un luogo, una vita, un documento esaminati al microscopio [...] ci permettono di identificare questioni generali

rilevanti, senza implicare una generalizzazione delle caratteristiche specifiche della realtà sotto esame».

Vale la pena sottolineare che le questioni metodologiche sollevate dalla microstoria riguardano la pratica scientifica della storia in quanto tale, e non solo gli studi più dettagliati di singoli casi. L'oggetto della storia può essere più o meno ampio, «ma sarà sempre limitato a una parte della realtà: la selezione è un obbligo per tutti gli storici, e tutti dobbiamo valutare la rilevanza delle nostre scelte». In questa prospettiva, la sfida della microstoria consiste nel «concepire i casi che studiamo non come 'esempi' ma come 'esperimenti'. Gli esempi confermano un'ipotesi attraverso l'accumulazione, con gli ovvi limiti che questo metodo comporta. Gli esperimenti ci permettono invece di modificare una determinata interpretazione» (De Vivo 2010). Ovviamente, poiché nella storia «è esclusa la possibilità di riprodurre le cause», un approccio sperimentale richiede l'adozione di una logica non deduttiva e un'attenzione verso «anche le minime dissonanze» in quanto «indizi di significato che possono potenzialmente assumere dimensioni generali» (Levi 1992, 110).

Nelle scienze sociali, questioni simili riguardano la ricerca sui casi di studio, la quale si confronta anch'essa con il problema di trovare strumenti rigorosi per affrontare il nodo cruciale della natura idiosincratica dei risultati dell'indagine qualitativa (Morgan 2012; Yin 2013). In tale prospettiva, la logica dell'inferenza statistica non è di aiuto, poiché si concentra sul concetto di rappresentatività, il quale non è misurabile in una situazione in cui gli studiosi non costruiscono i propri dati, ma utilizzano le fonti disponibili. La scelta di casi che possano essere considerati statisticamente tipici, o piuttosto rilevanti per il loro impatto, è «o banale o riduzionista» (Peltonen 2001, 348). Eppure, l'abbandono di qualsiasi preoccupazione circa la rappresentatività implica la necessità di individuare un modo alternativo per estrarre logicamente, dall'analisi degli eventi storici, nuove ipotesi teoriche, al fine di fare luce su tendenze più ampie ed eventualmente falsificare assunti generali. In quest'ottica, alcuni studiosi hanno fatto riferimento all'importanza dei casi devianti come strumenti utili per valutare gli assunti teorici, confrontandosi in certi casi esplicitamente con il dibattito microstorico sull'eccezionale normale (Passeron, Revel 2005; Emight 1997). In particolare, i tentativi di distinguere diversi tipi di eccezioni hanno fornito un quadro analitico utile per identificare possibili strategie di ricerca attraverso l'uso di casi di studio. Ivan Ermakoff ha proposto di classificare le eccezioni in *anomalie*, che «svolgono un ruolo critico quando colgono di sorpresa assunti e aspettative», mettendo in discussione le categorie standard; *esempi* paradigmatici di «una classe empirica che è sfuggita all'indagine sistematica», che identificano nuovi oggetti di indagine; e *outlier* che «ingrandiscono insiemi di relazioni che in casi meno peculiari o estremi tendono

a rimanere invisibili». La definizione delle diverse funzioni logiche che i casi eccezionali possono svolgere è cruciale per consentire lo sfruttamento teorico della loro microanalisi, e le categorie identificate dall'autore si adattano perfettamente all'esigenza di rigore teorico della ricerca qualitativa e storica. Ermakoff è inoltre perfettamente consapevole che i casi eccezionali «diventano opportunità di ricerca alla luce del lavoro analitico che mettiamo in campo a tal fine» (Ermakoff 2014, 223-5). Tuttavia, egli non segue la microstoria nel considerare qualsiasi caso come un'eccezione in grado di offrire una gamma di opportunità analitiche.

Da una diversa prospettiva, Matti Peltonen (2001) ha fatto riferimento allo storico Carlo Ginzburg ([1975] 1983) e ai filosofi Michel de Certeau (1988) e Walter Benjamin ([1981] 1999) per identificare diverse possibilità epistemologiche di connettere il livello micro e quello macro. Gli indizi di Ginzburg, rivelando elementi precedentemente non osservati, possono mostrare connessioni inattese; i margini di de Certeau mostrano la possibilità di «deviazioni significative» dalla norma; le monadi di Benjamin sono frammenti densi di significato che forniscono una rappresentazione in miniatura del loro mondo.

In ambito microstorico, la definizione di eccezionale normale fu notoriamente coniata come espressione da Edoardo Grendi per definire la qualità dei documenti più utili per una microanalisi delle società del passato. In contrasto con la norma, il documento eccezionale ne mostra i limiti, ma rende anche possibile definirla (Grendi 1977; Trivellato 2026). Successivamente, «l'uso dell''eccezionale normale' è stato esteso dall'impiego di documenti scritti eccezionali a gruppi o individui eccezionali» (Egholm 2000). Carlo Ginzburg e Carlo Poni (1991, 10) hanno ulteriormente elaborato questa interpretazione in connessione con un approccio etnografico. L'eccezionale normale venne quindi a essere definito «come un evento o una pratica che, se osservati nel contesto della moderna indagine 'scientifica', appaiono esotici, singolari o marginali, ma che, se adeguatamente investigati – ossia collocati o codificati nel loro giusto contesto –, rivelano una propria logica e un proprio ordine» (Brewer 2010, 95). Questa definizione mette in luce le intuizioni che lo studio di casi eccezionali, devianti o marginali può offrire per la comprensione delle società storiche, ma rischia di celare il significato metodologico più generale dell'ossimoro di Grendi. Per i microstorici, infatti, l'eccezione è la norma. Come evidenzia Filippo de Vivo (2010), le loro indagini hanno fatto emergere «variazioni incontrollate del modello nel tempo e nello spazio, tali da rendere priva di significato la nozione stessa di eccezione».

PROOF NOT FOR PUBLICATION

3 Quel che possiamo sapere

A partire da queste suggestioni, questo saggio indica in conclusione la possibilità di delineare in maniera formalizzata un possibile quadro delle strategie di ricerca che possono essere impiegate per sfruttare lo studio idiosincratico di un singolo caso, al fine di trarne intuizioni teoriche e generali. È infatti possibile identificare diverse forme di relazione tra norma ed eccezione all'interno dello stesso caso. Queste forme possono essere presenti contemporaneamente o meno, a seconda dell'attitudine analitica del ricercatore e dei problemi teorici di cui si occupa.

Possiamo distinguere innanzitutto due livelli di relazione tra la peculiarità del caso e le generalizzazioni teoriche. Il primo riguarda le fonti e la correlata possibilità di osservare o meno caratteristiche diverse, o la loro capacità di parlare o meno al ricercatore. Il secondo si concentra sulla presenza o assenza di caratteristiche attese e inattese nel caso. In base a questa classificazione, l'eccezionale normale può assumere quattro forme differenti.

L'assenza di alcune caratteristiche attese nel caso (che Ermakoff chiama anomalia) svolge un ruolo controfattuale nel falsificare gli assunti relativi all'universalità dei modelli teorici.

La presenza di caratteristiche inattese apre nuovi temi di ricerca, rendendo il caso un esempio paradigmatico di una condizione di possibilità che può essere temporanea o localizzata. Questo è il caso più classico di eccezionale normale nella microstoria.

Il silenzio delle fonti su aspetti che ci si aspetterebbe venissero menzionati, o dei quali il ricercatore è a conoscenza da altre fonti, fa luce sulla natura limitata delle nostre informazioni e della nostra ricostruzione. Le fonti possono nascondere, trascurare, sminuire o rimuovere, mettendo a tacere la storia (Decker 2013): la loro critica può dire molto sulle distorsioni nella rappresentazione storica di un caso, rivelando ciò che Ann Laura Stoler definisce 'non-eventi' (Stoler 2010).

Tuttavia, fonti eccezionali possono mostrare meccanismi che normalmente rimangono invisibili, dando voce a elementi nascosti e svolgendo una funzione euristica, quasi fossero la punta di un iceberg sommerso o un indizio per la scoperta di segreti.

Il contributo di questo approccio metodologico appare cruciale per consentire nelle scienze sociali e in ambito aziendale una riflessione teorica capace di tener conto della fortissima variabilità nelle forme organizzative e nelle risposte strategiche che caratterizza la fase di turbolenta trasformazione in cui siamo entrati nel corso dell'ultimo decennio. Concentrare l'attenzione sugli aspetti eccezionali anziché scartarli consente infatti di evitare ogni consolante tentazione riduzionista, che rende lo studioso incapace di identificare l'inaspettato perché accecato dalla numerosità statistica piuttosto

che dalle dimensioni dei fenomeni studiati. D'altro canto, l'attenzione alle fonti e a ciò che non mostrano costituisce elemento cruciale in un contesto in cui la trasparenza e l'abbondanza crescente delle informazioni disponibili è messa costantemente in discussione da nuovi strumenti tecnologici che sussumono la funzione di vaglio, selezione e sintesi della conoscenza.

In questa prospettiva, è lo scrittore Ian McEwan (2025) a chiedersi se nel futuro potremo davvero sapere cosa è successo in questo passato, nonostante la valanga di informazioni conservate elettronicamente. Anche se gli storici potessero avere accesso a tutto ciò che si trova su Internet, «la vita quotidiana, tutte le e-mail al proprio medico, al proprio migliore amico», tutto questo rischia di ridursi a un'illusione di conoscenza, a un'approssimazione imperfetta, soprattutto se preso alla lettera. I documenti, anche i più completi, sono rappresentazioni che possono essere false o interessate, o limitate da quel che chi li scrive crede di sapere. La consapevolezza di questo gioco di specchi, lungi dal lasciare lo storico impotente, gli consente di farne oggetto di studio e di lavorare, come suggerisce Ginzburg (1983), con metodo indiziario, concentrandosi sulle incongruenze e sulle contraddizioni, sui silenzi e su ciò che non si vede.

Nello specifico degli studi aziendali, la microstoria permette così di affrontare, in maniera scientificamente rigorosa e capace di generare nuove riflessioni teoriche, tematiche come quella della frode e in generale della rappresentazione contabile dell'evoluzione aziendale, offrendo agli studiosi la possibilità di indagare la negoziazione e la costruzione di convenzioni utili a misurare il reddito e le performance aziendali in maniera compatibile con le finalità dei diversi attori coinvolti.

Un esempio di come tale approccio possa produrre un contributo interpretativo è il caso di studio sullo scandalo contabile che nel 1998 ha investito la Sunbeam Inc., azienda statunitense produttrice di piccoli elettrodomestici, diretta da Albert J. Dunlap (Agostini, Favero 2017). La microanalisi ha mostrato l'interazione tra caratteristiche normali ed eccezionali del caso studiato, mettendo in evidenza una serie di complesse connessioni tra frode, performance di mercato, acquisizioni, pratiche di revisione contabile ed effetti della scoperta della frode. In particolare, è stato possibile identificare il meccanismo che aveva consentito in precedenza a Dunlap di evitare la scoperta della frode attraverso la cessione ad altre società proprio grazie al fatto che nel caso di Sunbeam la vendita non era risultata possibile. Questo risultato ha consentito in seguito agli autori di individuare altri casi storici di frode non rivelata all'epoca. In secondo luogo, l'analisi dei comportamenti dei revisori dei conti ha consentito di definire il concetto di 'revisione creativa' (*creative auditing*), nei casi in cui i revisori stessi possono sfruttare l'asimmetria informativa e la flessibilità delle regole di revisione per negoziare e colludere con

PREPRINT NON PER PUBBLICAZIONE

gli amministratori che, in quanto agenti opportunisti, agiscono per distogliere l'attenzione degli azionisti dalle notizie sgradite. I revisori, infatti, hanno accesso a informazioni essenziali sulle organizzazioni aziendali sottoposte a verifica. In questo caso, le hanno utilizzate in un modo che all'epoca era legale, seppur non etico, per massimizzare i propri interessi a scapito degli azionisti. Quest'ultimo punto è particolarmente rilevante, poiché definisce i limiti di applicabilità delle ipotesi teoriche derivate dalla microanalisi, inevitabilmente contingenti e valide soltanto in un determinato contesto, in costante mutamento. Il metodo microstorico consente in tal modo di reintrodurre in maniera coerente e rigorosa l'idea, che fu di Gino Zappa (1962, 34), che lo scopo principale di chi studia l'azienda sia comprendere le ragioni e i meccanismi del continuo divenire delle istituzioni economiche, intese come le regole che organizzano il funzionamento degli organismi collettivi.

Bibliografia

Agostini, M.; Favero, G. (2017). «Accounting Fraud, Business Failure and Creative Auditing: A Microanalysis of the Strange Case of the Sunbeam Corporation». *Accounting History*, 22, 472-87. https://doi.org/10.1177/1032373217718871.

Bar-Yam, Y. (2002). «General Features of Complex Systems». *Knowledge Management, Organizational Intelligence and Learning, and Complexity*, vol. 1. Encyclopedia of Life Support Systems, EOLSS Publications, 43-95.

Barth, F. (1981). *Process and Form in Social Life: Selected Essays*. Londra: Routledge & Kegan Paul.

Benjamin, W. [1981] (1999). *The Arcades Project*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University.

Biondi, Y. (2005). «G. Zappa, T. Veblen, J.R. Commons e l'impresa come istituzione economica». *Storia del pensiero economico*, 2(1), 93-106.

Brewer, J. (2010). «Microhistory and the Histories of Everyday Life». *Cultural and Social History*, 7, 87-109. https://doi.org/10.2752/147800410x477359.

Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Empire*. Cambridge, MA: MIT Press.

Clark, P.; Rowlinson, M. (2004). «The Treatment of History in Organisation Studies: Towards an 'Historic Turn'?». *Business History*, 46, 331-52. https://doi.org/10.1080/0007679042000219175.

Commons, J.R. (1934). *Institutional Economics: Its Place in Political Economy*. New York: Macmillan.

de Certeau, M. (1988). *The Writing of History*. New York: Columbia University Press.

de Vivo, F. (2010). «Prospect or Refuge? Microhistory, History on the Large Scale: A Response». *Cultural and Social History*, 7, 387-97. https://doi.org/10.2752/147800410x12714191853427.

Decker, S. (2013). «The Silence of the Archives: Business History, Postcolonialism and Archival Ethnography». *Management & Organizational History*, 8, 155-73. https://doi.org/10.1080/17449359.2012.761491

PROOF
NOT FOR PUBLISHING

Delany, W. (1960). «Some Field Notes on the Problem of Access in Organizational Research». *Administrative Science Quarterly*, 5, 448-57. https://doi.org/10.2307/2390665.

Egholm, L. (2000). «The Microhistorical Landscape». Wul, L.; Egholm, L. (eds), *Microhistory: Toward a New Theory of History*. Odense: Netværk for historieteori og historiografi, 5-14.

Emight, R.J. (1997). «The Power of Negative Thinking: The Use of Negative Case Methodology in the Development of Sociological Theory». *Theory and Society*, 26, 649-84. https://doi.org/10.1023/a:1006896217647.

Ermakoff, I. (2014). «Exceptional Cases: Epistemic Contributions and Normative Expectations». *European Journal of Sociology*, 55, 223-43 (223-5). https://doi.org/10.1017/s0003975614000101.

Ginzburg, C. [1975] (1983). «Clues: Morelli, Freud, and Sherlock Holmes». Eco, U.; Sebeok, T.A. (eds), *The Sign of Three: Dupin, Holmes, Peirce*. Bloomington: Indiana University Press, 81-118.

Ginzburg, C.; Poni, C. (1991). «The Name and the Game: Unequal Exchange and the Historiographic Marketplace». Muir, E.; Ruggiero, G. (eds), *Microhistory and the Lost Peoples of Europe*, Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1-10.

Grendi, E. (1977). «Microanalisi e storia sociale». *Quaderni Storici*, 12, 35, 506-20.

Kieser, A. (1994). «Why Organization Theory Needs Historical Analyses and How These Should Be Performed». *Organization Science*, 5, 608-20. https://doi.org/10.1287/orsc.5.4.608.

Lamoreaux, N.R.; Raff, D.M.; Temin, P. (1979). «New Economic Approaches to the Study of Business History». *Business and Economic History*, 26, 57-79.

Leblebici, H. (2014). «History and Organization Theory: Potential for a Transdisciplinary Convergence». Bucheli, M.; Wadhwani, R.D. (eds), *Organizations in Time: History, Theory, Methods*. Oxford: Oxford University Press, 56-99. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199646890.003.0003.

Levi, G. (1992). «On Microhistory». Burke, P. (ed.), *New Perspectives on Historical Writing*. Philadelphia: The Pennsylvania State University Press, 93-113.

Levi, G. (2019). «Frail Frontiers?». *Past & Present*, 242, Supplement 14, 37-49.

Lipartito, K. (2004). «The Utopian Corporation». Lipartito, K.; Sicilia, D. (eds), *Constructing Corporate America: History, Politics, Culture*. Oxford: Oxford University Press, 94-119.

McEwan, I. (2025). *What We Can Know*. London: Jonathan Cape.

Mills, A.J.; Suddaby, R.; Foster, W.M.; Durepos, G. (2016). «Revisiting the Historic Turn 10 Years Later: Current Debates in Management and Organizational History». *Management and Organizational History*, 11, 67-76. https://doi.org/10.1080/17449359.2016.1164927.

Morgan, M.S. (2012). «Case Studies: One Observation or Many? Justification or Discovery?». *Philosophy of Science*, 79, 667-77. https://doi.org/10.1086/667848.

Passeron, J.-C.; Revel, J. (éds) (2005). *Penser par cas*. Paris: Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

Peltonen, M. (2001). «Clues, Margins, and Monads: The Micro–macro Link in Historical Research». *History and Theory*, 40, 347-59. https://doi.org/10.1111/0018-2656.00172.

Perchard, A.; MacKenzie, N.G.; Decker, S.; Favero, G. (2017). «Clio in the Business School: Historical Approaches in Strategy, International Business and Entrepreneurship». *Business History*, 59, 904-27. https://doi.org/10.1080/00076791.2017.1280025.

Rathenau, W. (1922). *La nuova economia*. Trad. di G. Luzzatto. Bari: Laterza.

PROOF ONLY NOT FOR SALE

Rowlinson, M.; Hassard, J.; Decker, S. (2014). «Strategies for Organizational History: A Dialogue between Historical Theory and Organization Theory». *Academy of Management Review*, 39, 250-74. https://doi.org/10.5465/amr.2012.0203.

Rowlinson, M.; Decker, S.; Hassard, J. (2023). «A Narrative of the Historic Turn in Organization Studies». Decker, S.; Foster, W.M.; Giovannoni, E. (eds), *Handbook of Historical Methods for Management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 64-79. https://doi.org/10.4337/9781800883741.00012.

Stoler, A.L. (2010). *Along the Archival Grain: Epistemic Anxieties and Colonial Common Sense*. Princeton: Princeton University Press.

Tooze, A. (2022). «Welcome to the World of the Polycrisis». *Financial Times*, 28 October.

Trivellato, F. (2026). «The 'Normal Exception': Edoardo Grendi, Microanalysis, and Generalizations». *History and Theory*, 65. https://doi.org/10.1111/hith.70030.

Üsdiken, B.; Kipping, M. (2014). «History and Organization Studies: A Long-term View». Bucheli, M.; Wadhwani, R.D. (eds), *Organizations in Time: History, Theory, Methods*. Oxford: Oxford University Press, 37-8. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199646890.003.0002.

Van Maanen, J. (1979). «Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface». *Administrative Science Quarterly*, 24, 520-6. https://doi.org/10.2307/2392358.

Veblen, T. (1904). *The Theory of Business Enterprise*. New York: Scribners.

Wadhwani, R.D.; Bucheli, M. (2014). «The Future of the Past in Management and Organization Studies». Bucheli, M.; Wadhwani, R.D. (eds), *Organizations in Time: History, Theory, Methods*. Oxford: Oxford University Press, 3-30. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199646890.003.0001.

Williamson, O.E. (1981). «The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes». *Journal of Economic Literature*, 19, 1537-68.

Yin, R.K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. New York: Sage Publishing.

Zald, M.N. (1993). «Organization Studies as a Scientific and Humanistic Enterprise: Toward a Reconceptualization of the Foundations of the Field». *Organization Science*, 4, 513-28. https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.513.

Zappa, G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Milano: Giuffré.

Zappa, G. (1962). *L'economia delle aziende di consumo*. Milano: Giuffré.

Edizioni Ca'Foscari
PEER REVIEWED

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale
Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo

Analisi bayesiana, incertezza valutativa ed eterogeneità nelle discipline contabili

Roberto Casarin
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Carlo Marcon
Sustainability Lab, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This paper examines the relationship between Gino Zappa's conception of accounting uncertainty and Bruno de Finetti's subjective probability, showing how their perspectives provide a coherent foundation for Bayesian accounting research. After reconstructing their theoretical contributions, the paper discusses Bayesian inference, hierarchical models and model averaging as tools for representing valuation uncertainty and firm heterogeneity. Finally, it highlights the potential integration of Bayesian methods with artificial intelligence and machine learning in financial and sustainability reporting.

Keywords Bayesian analysis. Accounting. Uncertainty. De Finetti. Zappa.

Sommario 1 Probabilità soggettiva e discipline contabili. – 2 L'analisi bayesiana nelle discipline contabili. – 3 Sviluppi futuri: intelligenza artificiale, machine learning ed analisi bayesiana.

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

1 Probabilità soggettiva e discipline contabili

L'incertezza nelle misurazioni e nelle previsioni costituisce oggi una dimensione centrale delle discipline aziendali. La crescente rilevanza delle valutazioni prospettiche nei sistemi di reporting finanziario e di sostenibilità, la diffusione di informazioni non direttamente osservabili e l'utilizzo di modelli previsivi sempre più complessi hanno reso necessario lo sviluppo di strumenti capaci non soltanto

Edizioni Ca'Foscari

I libri di Ca' Foscari 37
e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1

Open access
Submitted 2026-07-15 | Published
© 2026 Casarin, Marcon | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/006

di produrre stime, ma anche di rappresentare in modo esplicito il grado di incertezza associato alle valutazioni.

In questo contesto assumono particolare rilievo gli sviluppi della probabilità soggettiva, della teoria delle decisioni e dell'analisi bayesiana, che negli ultimi decenni hanno trovato crescente applicazione nelle discipline contabili, affiancandosi ad altri filoni di ricerca quali l'inferenza causale, il *machine learning* e l'intelligenza artificiale. Tali approcci condividono l'obiettivo di migliorare la qualità dei processi valutativi e decisionali in presenza di informazioni incomplete, eterogeneità tra le imprese e scenari futuri incerti.

L'interesse per questi sviluppi metodologici non nasce tuttavia esclusivamente da esigenze tecniche. Alcuni dei problemi affrontati oggi dall'analisi bayesiana richiamano infatti temi che occupano una posizione centrale nella riflessione economico-aziendale: il ruolo del giudizio nelle valutazioni, la natura congetturale di molte misure contabili, l'eterogeneità dei fenomeni osservati e la necessità di aggiornare continuamente le interpretazioni alla luce di nuove informazioni.

Alla luce di queste considerazioni, appare utile ricostruire il dialogo tra alcuni contributi che, pur sviluppatisi in contesti culturali differenti, convergono nell'attribuire un ruolo centrale all'incertezza e ai processi di apprendimento. In questa prospettiva vengono dapprima richiamate alcune riflessioni di Gino Zappa sull'incertezza valutativa e sulla complessità dei fenomeni aziendali; successivamente si esaminano i contributi di Bruno De Finetti alla probabilità soggettiva e il loro sviluppo nella teoria contabile anglosassone. Tale percorso consente di inquadrare le ragioni per cui l'analisi bayesiana rappresenta oggi uno degli strumenti più promettenti per affrontare i problemi valutativi che caratterizzano le discipline contabili contemporanee.

PROOF
Edizioni Ca' Foscari

1.1 Gino Zappa e l'incertezza

Gino Zappa pone le basi del passaggio dalla 'ragioneria' all''economia aziendale' ed elabora compiutamente la propria impostazione teorica in una serie di opere (Zappa 1943; 1956; 1957a; 1957b). Nella sua costruzione dottrinale emergono riferimenti a elementi centrali per la nostra analisi: la valutazione soggettiva, il grado di probabilità, l'incertezza, il rischio, la complessità e l'eterogeneità.

Per quanto riguarda il metodo di ricerca, come osservano Coronella e Santaniello (2018), in Zappa (1943) si rinvengono chiari riferimenti sia al metodo deduttivo sia a quello induttivo. In tale contesto, Zappa sottolinea come le teorie aziendali tendano spesso a formarsi attraverso processi di generalizzazione costruiti a partire da un numero limitato di osservazioni. In tale scenario, è naturale che

l'elemento della valutazione soggettiva assuma un ruolo rilevante e che l'eventuale estensione delle generalizzazioni a fatti non osservati avvenga necessariamente in termini probabilistici, mediante l'assegnazione di gradi di probabilità:

> Spesso, quando si conosce o si ammette una data costituzione elementare di un tutto, dall'indagine assennata di un numero limitato di elementi si possono trarre giudizi su altri elementi che non si sono osservati. Ma le generalizzazioni, non sono, seppure, sicuramente valide che nella misura dei fatti direttamente considerati. Agli altri fatti esse non sono applicabili che con un certo grado di probabilità. (Zappa 1943, 4)

Secondo Zappa, le teorie contabili elaborate sono in continua evoluzione e si può affermare un principio di apprendimento, secondo cui le generalizzazioni fondate sulle osservazioni passate dei fatti aziendali devono essere continuamente riesaminate alla luce delle nuove osservazioni che si accumulano progressivamente. La conoscenza dell'azienda è condizionata da complessità ed eterogeneità, implicando limiti rappresentativi e una componente soggettiva nell'interpretazione. Egli respinge modelli generali, poiché ogni generalizzazione comporta perdita informativa e richiede giudizi probabilistici sui casi non osservati:

> La ricca e varia vita delle imprese sarebbe troppo immiserita nelle nostre rilevazioni, se tutta fosse ricondotta ad un tipo, contabile o statistico, nel quale le caratteristiche individuali fossero costrette a dissolversi. Ogni azienda non opera che singolarmente, con intenti propri e con patrimonio ed organismo particolari che la fanno essere sé e non altra. (Zappa 1943, 27)

L'impresa è una realtà in continua evoluzione, determinata dal succedersi dei fatti aziendali e costantemente esposta a perturbazioni generate da eventi accidentali, che ne modificano struttura, funzionamento e risultati nel tempo:

> Essa è una vera e propria coordinazione solidale ed autonoma, complessa, costituita da elementi, o meglio da accadimenti, che, sostanziali o accidentali che dir si vogliano, la fanno essere tale e non tal'altra, e che non possono riuscire ignorati da una rilevazione consapevole, da una rilevazione condizionata ossia dai vari atteggiamenti della mutevole realtà. (Zappa 1943, 27)

Per quanto riguarda le misurazioni aziendali, pur facendo riferimento alla statistica aziendale, Zappa non ha mai inquadrato la contabilità in termini di inferenza statistica o di incertezza probabilistica

PROOF Edizioni Ca' Foscari NOT FOR PUBLICATION

formalizzata, come avverrà nella moderna teoria contabile, nella teoria delle decisioni e nell'econometria. Tuttavia, egli evidenzia il carattere intrinsecamente incerto delle misurazioni contabili e la loro natura inferenziale e previsionale:

> Piena e perfetta oggettività nelle rilevazioni aziendali mal si può raggiungere: varia il grado di incertezza con il mutare dell'oggetto della rilevazione. E inoltre quanto maggiormente le nostre rilevazioni si avvicineranno alla compiutezza, e tanto più esse manifesteranno nuovi problemi, sempre tuttavia abbandonando all'empirismo una somma infinita di ignoto. (Zappa 1943, 24)

In alcuni casi, la valutazione inferenziale è sostituita dalla stima e congettura, come giudizio coerente in condizioni di conoscenza incompleta. La formazione di opinioni e scenari probabilistici mostra affinità con l'approccio bayesiano, poiché può basarsi su giudizi esperti senza dati o calcoli formali. Previsione, giudizio e congettura risultano coerenti con la probabilità soggettiva e le differenze emergono nella formalizzazione a priori, che nel bayesianesimo richiede definizioni esplicite e assiomatiche. La posizione di Zappa è coerente con il contesto privo di strumenti formali; solo in seguito i modelli probabilistici entreranno stabilmente nelle valutazioni. Egli riconosce però l'importanza della statistica aziendale, utile per analizzare rilevazioni extra-contabili, individuare eterogeneità, sequenze e covariazioni, e sintetizzare i dati:

> I procedimenti statistici insomma consentono spesso più che non i procedimenti contabili di considerare i fenomeni non solo come di per sé stanti, ma anche come elementi di particolari coordinazioni, nei confronti di altri fenomeni, elementi delle stesse o di altre coordinazioni. (Zappa 1943, 30)

In conclusione, Zappa non sviluppa un'analisi formale dell'informazione contabile in termini di decisioni, probabilità o economia dell'informazione, filoni affermatisi solo dagli anni Sessanta-Settanta nella tradizione anglosassone. Il suo pensiero nasce infatti in un contesto culturale diverso e lontano da quello matematico dei modelli bayesiani. Sebbene non utilizzi un linguaggio probabilistico o formale, la sua nozione di incertezza valutativa è compatibile con l'interpretazione bayesiana successiva. Due aspetti risultano in linea: la concezione non oggettivista e l'approccio costruttivista.

Per quanto riguarda il primo aspetto, il pensiero di Gino Zappa è stato interpretato come fondato su una concezione non-oggettivista della conoscenza economico-aziendale e della misurazione contabile. L'incertezza valutativa implica che taluni valori di bilancio non siano grandezze date, ma stime e congetture basate su ipotesi su

continuità, condizioni future e razionalità del valutatore. Studi storico-metodologici evidenziano come tale impostazione superi una visione meccanica della contabilità, attribuendo centralità al giudizio in condizioni di conoscenza imperfetta e riconoscendo l'indeterminatezza delle misure (Coronella, Santaniello 2018). In questa prospettiva, la contabilità diventa un dispositivo cognitivo che organizza e comunica valutazioni prospettiche.

Relativamente al secondo aspetto, parte della letteratura interpreta Zappa come compatibile con un costruttivismo moderato, in cui i concetti economico-aziendali sono istituzioni cognitive e sociali, non descrizioni neutrali. Il confronto con l'istituzionalismo anglosassone evidenzia come la nozione di istituto e la centralità delle valutazioni anticipino una visione della contabilità come pratica interpretativa (Biondi 2005; Dagnino, Quattrone 2006). Questa lettura richiama il relativismo contabile, che evidenzia l'instabilità tra reddito e teorie dell'impresa per complessità e pluralità valutativa (Zambon, Zan 2000). Tali contributi collocano naturalmente Zappa in una tradizione che vede il valore contabile come costruzione razionale sotto incertezza.

1.2 De Finetti e la probabilità soggettiva

I principali contributi di Bruno De Finetti riguardano la probabilità soggettiva e le sequenze scambiabili, elementi centrali nell'analisi bayesiana. Nello stesso periodo, Kolmogorov (1903-1987) e Lévy (1886-1971) sviluppano la teoria moderna della probabilità, mentre Fisher (1890-1962) contribuisce all'inferenza statistica.[1]

Per De Finetti, la probabilità non è una proprietà oggettiva del mondo né una frequenza 'vera' nascosta, ma è un grado di credenza personale, razionalmente coerente, relativo a un evento incerto. In De Finetti (1931, 298), relativamente al significato soggettivo della probabilità, l'autore scrive:

> Scopo del presente lavoro è di chiarire e approfondire il significato e il valore psicologico che hanno – prescindendo da ogni loro eventuale possibile interpretazione oggettiva – il concetto di probabilità e i fondamenti della teoria della probabilità, e di provare come questa si possa dedurre e ricostruire con tutto rigore basandosi esclusivamente su tale interpretazione e impostazione psicologica.

1 Per una prospettiva storica su De Finetti si vedano Tiberi 2015; 2016; per i contributi teorici Cifarelli e Regazzini 1996, e per la statistica Pitacco 2014. Fienberg (2006) e McGrayne (2022) offrono una ricostruzione della nascita e diffusione della probabilità soggettiva e dell'analisi bayesiana.

Il fatto che la probabilità sia soggettiva non implica arbitrarietà: il giudizio probabilistico è vincolato da criteri di coerenza logica, che ne garantiscono la razionalità interna e l'uso a fini inferenziali. La probabilità non misura il mondo, ma orienta pensiero e azione in condizioni di incertezza (De Finetti 1970). La coerenza interna è garantita da assiomi e regole logiche per l'aggiornamento delle credenze (De Finetti 1930). Nella visione definettiana della probabilità, viene prima introdotta la nozione di probabilità coerente e, successivamente, le proprietà che tale probabilità soddisfa. La probabilità è coerente se corrisponde alla somma che un soggetto è disposto a pagare per partecipare a una lotteria in cui non vi sia la certezza di una perdita. Questa nozione di probabilità è quella che in De Finetti (1937, 16) viene descritta come la nozione vicina a quella dell''uomo della strada':

> La notion de probabilité telle que nous l'avons décrite, est sans doute la plus voisine de celle de «l'homme de la rue»; mieux encore, c'est exactement celle qu'il applique tous les jours dans ses jugements pratiques. Pourquoi la Science devrait-elle s'en éloigner?.

De Finetti anticipa quindi l'interpretazione soggettiva della probabilità secondo un grado di credenza soggettivo coerente, anche se non fornisce ancora un quadro teorico decisionale completo. Questa impostazione viene successivamente assiomatizzata da Savage (1954) e resa operativa nell'analisi delle decisioni da Raiffa e Schlaifer (1961). La probabilità coerente nel senso di De Finetti viene quindi costruita utilizzando un numero finito di eventi (proprietà iii) di additività), consentendo in un momento successivo l'estensione a un numero infinito di eventi (additività completa o sigma-additività). Cifarelli e Regazzini (1996) evidenziano che, nel quadro definettiano, le probabilità riguardano successioni finite, mentre leggi dei grandi numeri e convergenza derivano da estensioni a eventi infinitari. In ambito contabile, il *fair value* è un esempio di costruzione inferenziale; l'informazione serve a supportare giudizi coerenti. Le strutture probabilistiche, incluse quelle bayesiane, sono quindi strumenti epistemici, non descrizioni oggettive.

La probabilità condizionata e l'aggiornamento delle credenze derivano da coerenza e additività finita. L'inferenza consiste nel modificare le probabilità su eventi osservabili alla luce di nuove evidenze. Il teorema di Bayes emerge come conseguenza logica, fornendo la regola per passare da 'a priori' ad 'a posteriori'. In conclusione, nella concezione di Bruno De Finetti la probabilità è un giudizio soggettivo razionalmente vincolato, espresso numericamente e reso coerente da regole logiche. Essa non misura una realtà oggettiva, e le regole la rendono uno strumento inferenziale per

l'apprendimento in presenza di incertezza che bene si adatta ai problemi di valutazione aziendale secondo la visione di Zappa.

1.3 Teoria contabile e la tradizione anglosassone

La teoria contabile si intreccia con l'economia dell'informazione e la teoria delle decisioni, articolandosi in tre fasi: i) scelta della distribuzione a priori, che riflette le credenze del valutatore; ii) aggiornamento dell'informazione; iii) valutazione degli esiti. Nella prima fase si assegna a ogni stato del mondo una probabilità (distribuzione a priori). Nella seconda, un segnale informativo, come un dato contabile, aggiorna le credenze secondo il teorema di Bayes, producendo una distribuzione a posteriori. Infine, il valore del sistema informativo viene misurato come variazione dell'utilità attesa (o come riduzione della perdita) indotta da quell'aggiornamento. Come osserva Birnberg (1964), la visione soggettivista si adatta all'obiettivo del contabile di supportare le decisioni. Una prima trattazione bayesiana è la monografia di Schlaifer (1959). Elementi di analisi bayesiana emergono successivamente nei lavori di Feltham (1968), Feltham e Demski (1970) e Demski (1972). Feltham (1968) formalizza il valore dell'informazione imperfetta come segnale che trasforma le credenze, con aggiornamento implicito. Feltham e Demski (1970) esplicitano che la valutazione dell'informazione richiede un modello del decisore e un'analisi costi-benefici. Demski e Feltham (1972) applicano questo approccio alle previsioni, viste come distribuzioni probabilistiche valutate tramite funzioni di perdita. In questi lavori, contabilità e previsioni non descrivono il vero, ma generano segnali che aggiornano le credenze, rendendo naturale l'uso di probabilità a priori e a posteriori. Successivamente, Demski (1972) riformula il valore atteso dell'informazione, mentre Feltham (1972) sistematizza l'approccio decisionale. Il ruolo di 'a priori' e 'a posteriori' diventa centrale anche nella teoria dell'agenzia: i report e le misure di performance aggiornano le credenze e influenzano gli incentivi e il rischio. Demski e Feltham (1976) distinguono tra informazione ex-ante, che migliora le decisioni, ed ex-post, usata per valutare input non osservabili. Ne consegue che i sistemi contabili e di reporting non sono valutati per 'accuratezza' ma per la capacità di generare informazioni a posteriori utili a decisioni ottimali e compensi efficienti.[2]

DRAFT NOT FOR PUBLICATION

2 Si rinvia a Christensen e Feltham (2003) per le relazioni tra economia dell'informazione, teoria delle decisioni e teorie contabili e a Johnstone (2018) per una visione epistemologica sulla natura bayesiana dei processi di valutazione contabile.

2 L'analisi bayesiana nelle discipline contabili

2.1 Elementi di analisi bayesiana

Attraverso l'integrazione di informazioni a priori, l'approccio bayesiano consente inferenze più precise rispetto all'uso esclusivo dei dati e offre una maggiore coerenza nel processo inferenziale rispetto all'approccio frequentista. Inoltre, l'incertezza valutativa viene misurata esplicitamente tramite distribuzioni a posteriori, un aspetto particolarmente importante nelle applicazioni aziendali con campioni piccoli o rumorosi. Quando, in ambito valutativo, sono disponibili più fonti informative, queste possono essere facilmente integrate mediante la distribuzione a priori. Rispetto all'approccio frequentista, la modellizzazione bayesiana integra la componente frequentista del modello (ad esempio la verosimiglianza) e consente inoltre di modellare sia l'eterogeneità tra le unità di analisi sia i costrutti latenti mediante variabili non osservabili. Ad esempio, consente di ottenere stime di parametri *firm-specific* (es. i coefficienti di sensibilità del reddito alle sue variabili determinanti), di catturare l'eterogeneità tra le imprese (ad esempio in dati *panel*) e di estrarre fattori latenti (es. qualità degli utili, rischio, stati non osservabili). In questa sessione vengono introdotti alcuni concetti fondamentali dell'analisi bayesiana, utili come base teorica per comprenderne l'applicazione nelle discipline contabili. L'obiettivo è fornire gli strumenti concettuali necessari per comprendere come l'analisi bayesiana consenta di strutturare in modo rigoroso e trasparente il processo di aggiornamento delle valutazioni contabili, migliorando la coerenza delle decisioni e rendendo esplicite le ipotesi sottostanti. Data una variabile di interesse per la quale sono disponibili deicampioni indipendenti si assume un modello parametrico rappresentato tramite una distribuzione di probabilità indicizzata da un parametro non noto. La distribuzione congiunta delle osservazioni, che è funzione dei parametri, è detta funzione di verosimiglianza. Nell'impostazione bayesiana, i parametri sono trattati come variabili aleatorie con distribuzione a priori che riflette le credenze del ricercatore. Con dati limitati, l'inferenza è influenzata da tali credenze, che devono essere economicamente plausibili. Nei modelli complessi, l'integrazione dell'informazione extra campionaria riduce il rischio di sovra-adattamento, preservando l'eterogeneità del campione. Nell'approccio bayesiano, le credenze vengono aggiornate applicando il teorema di Bayes, ottenendo la distribuzione a posteriori. Questa distribuzione contiene la funzione di verosimiglianza marginale che riveste un ruolo importante nelle procedure di verifica di ipotesi e di scelta del modello. Nel caso di credenze a priori forti l'apprendimento di nuove informazioni risulta più lento rispetto al caso di credenze deboli.

2.2 L'incertezza dei parametri

Un punto di forza dell'analisi bayesiana è l'inclusione coerente di eterogeneità e incertezza dei parametri nel processo decisionale e valutativo (Schütt 2023; Breuer, Schütt 2023), un risultato che è difficilmente ottenibile con altri metodi fondati sui dati come il *machine learning* o il *deep learning*.[3] L'incertezza valutativa è codificata sia tramite le credenze a priori sia tramite quelle aggiornate a posteriori.

Quindi data una variabile di interesse (per esempio gli utili attesi o la qualità degli utili non osservabile) è possibile definire la distribuzione predittiva a priori e quella a posteriori in cui l'incertezza sui parametri (per esempio i coefficienti di sensibilità degli utili ad altre variabili di bilancio) è incorporata nella previsione. L'uso della distribuzione predittiva rende le previsioni più robuste: l'integrazione sui parametri riduce sensibilità e sovra-adattamento. La distribuzione a posteriori propaga l'incertezza, offrendo una rappresentazione probabilistica completa degli esiti futuri. La previsione si allinea all'aggiornamento delle credenze ed estende l'inferenza ai dati non osservati, facilitando il confronto tra modelli e scenari in termini distribuzionali.

La teoria delle decisioni consente di formulare un approccio bayesiano all'inferenza, lo strumento generalmente utilizzato per l'inferenza è la media a posteriori dei possibili valori dei parametri inclusi nel processo valutativo. A tal fine si introducono uno spazio delle decisioni, inteso come l'insieme delle decisioni elementari, e una funzione di perdita, a valori non negativi, che misura la perdita associata alla decisione in corrispondenza del valore del parametro. La distribuzione a posteriori rappresenta l'incertezza sul parametro e permette di scegliere la decisione che minimizza la perdita attesa calcolata rispetto alla distribuzione a posteriori. Se la decisione consiste nel sostituire il valore del parametro con quello ottenuto con una funzione dei dati allora si avrà un problema di stima. Assumendo una funzione quadratica allora si ha che la decisione ottimale, detta stimatore di Bayes, è la media a posteriori. Trattandosi di una media delle possibili realizzazioni del parametro (ad esempio, dei coefficienti di sensibilità degli utili a variabili di bilancio), l'incertezza valutativa viene incorporata nel valore delle stime ottenute dalla procedura di analisi dei dati.

Nella verifica di ipotesi, lo strumento utilizzato è il *Bayes Factor*, che, come sottolineato in diversi studi (Schütt 2023; Kallapur 2025; Derks et al. 2026), presenta diversi vantaggi rispetto al metodo frequentista basato sul rapporto di verosimiglianza, poiché consente

3 Si veda Appelbaum, Kogan, Vasarhelyi 2017 per una discussione più ampia su questo tema.

un confronto tra modelli coerente dal punto di vista inferenziale. A differenza del rapporto di verosimiglianza, che valuta la funzione di verosimiglianza del modello in corrispondenza di specifici valori dei parametri, il *Bayes Factor* integra l'incertezza parametrica considerando l'intera distribuzione a priori e producendo una verosimiglianza marginale. Questo comporta una penalizzazione automatica della complessità del modello, evitando il ricorso a criteri correttivi esterni, e permette il confronto anche tra modelli non annidati. Inoltre, offre un'interpretazione probabilistica diretta dell'evidenza a favore di un modello rispetto a un altro, rendendo il framework bayesiano utile nei contesti in cui l'incertezza e la selezione del modello sono elementi centrali. Per esempio, nell'ambito dei principi contabili internazionali, la logica predittiva bayesiana potrebbe trovare applicazione naturale nella determinazione delle *Expected Credit Losses* previste dall'*International Financial Reporting Standard* 9 (IFRS 9). Le stime delle perdite attese richiedono infatti la combinazione di informazioni storiche, dati correnti e scenari macroeconomici futuri, elementi che possono essere integrati coerentemente mediante distribuzioni predittive e procedure di aggiornamento bayesiano. Tale impostazione risulta particolarmente interessante alla luce delle recenti indicazioni della vigilanza bancaria europea, che hanno evidenziato la necessità di considerare esplicitamente i limiti dei modelli utilizzati, i rischi emergenti e l'incertezza associata alle stime prospettiche delle perdite attese.

PROOF NOT FOR PUBLICATION

2.3 L'incertezza del modello

Un'altra fonte di incertezza nelle valutazioni aziendali è dovuta alla scelta del modello di valutazione. Per esempio, in ambito contabile, gli *accruals* rappresentano la componente del risultato economico che non corrisponde a flussi di cassa nel periodo, ma deriva da processi di competenza economica. I modelli di *accruals* (e.g., il modello di Jones e varianti) servono a separare la componente normale legata alle caratteristiche economiche dell'impresa dalle componenti anomale (discrezionali), potenzialmente indicative di processi di *earnings management*. Breuer e Schütt (2023) propongono un'applicazione sistematica dell'inferenza bayesiana ai modelli di *accruals*, con l'obiettivo di migliorare la misurazione e l'interpretazione dell'incertezza nelle stime contabili.

L'incertezza del modello valutativo viene quantificata assumendo che vi siano diversi modelli alternativi e aumentando lo spazio parametrico con un indicatore di modello oggetto di apprendimento (Hoeting et al. 1999; Steel 2020; Yao et al. 2018). Si assegna inoltre a ogni modello una probabilità a priori e grazie al teorema di Bayes si aggiornano le credenze a priori ottenendo quelle a posteriori.

Nelle previsioni si può selezionare il modello migliore, che ha la probabilità a posteriori più alta. Questa procedura, chiamata selezione bayesiana dei modelli (Bayesian Model Selection – BMS), non include l'incertezza di modello nelle previsioni. Invece, la procedura di combinazione bayesiana dei modelli (*Bayesian Model Averaging* – BMA) si ottiene come media ponderata delle previsioni a posteriori dei modelli, risultando robusta all'errore di scelta. All'aumentare delle osservazioni e sotto opportune condizioni, BMA e BMS convergono alla previsione del vero modello. La condizione chiave è la completezza dell'insieme dei modelli; in sua assenza, BMA e BMS non sono consistenti. In tali casi esistono metodi ottimali di combinazione (Yao et al. 2018).

Un ambito nel quale l'incertezza di modello potrebbe assumere particolare rilevanza è rappresentato dalle procedure di *impairment* previste dall'*International Accounting Standard* 36 (IAS 36). La determinazione del valore recuperabile richiede infatti ipotesi sui flussi di cassa futuri, sui tassi di crescita e sui tassi di attualizzazione, che possono essere formulate mediante modelli e scenari alternativi. In questo contesto, BMA consente di combinare le valutazioni ottenute da modelli diversi, attribuendo a ciascuno un peso proporzionale alla sua probabilità a posteriori. Il valore recuperabile incorpora così non solo l'incertezza dei parametri, ma anche quella relativa alla scelta del modello. Rispetto all'adozione di una singola specificazione, il BMA produce valutazioni più robuste e coerenti con la natura prospettica e congetturale delle verifiche di *impairment*, rendendo esplicita l'incertezza associata alle stime richieste dallo IAS 36.

Anche nella determinazione delle *Expected Credit Losses* previste dall'IFRS 9, il BMA può trovare applicazione, soprattutto alla luce delle recenti indicazioni della vigilanza bancaria europea (European Central Bank 2024), che hanno evidenziato la necessità di considerare esplicitamente i limiti dei modelli utilizzati per le stime prospettiche delle perdite attese. In questo contesto il BMA fornisce strumenti utili per incorporare formalmente l'incertezza di modello nei processi valutativi (Jakubik, Teleu 2025).

Un altro ambito di applicazione promettente riguarda il *non-financial reporting*. L'analisi bayesiana è già stata applicata con successo alla combinazione di informazioni *Environmental, Social and Governance* (ESG) (Agosto, Cerchiello, Giudici 2025) e alla gestione dell'incertezza di modello nelle proiezioni climatiche (Massoud et al. 2023). Si possono identificare almeno quattro tipi di applicazione nel *non-financial reporting*.

La prima concerne l'utilizzo delle stime di emissioni di gas serra (*Scope 3*). Tali emissioni sono spesso determinate combinando dati aziendali incompleti, coefficienti di settore e informazioni provenienti dalla catena di fornitura, con elevata incertezza sia parametrica sia di modello. L'approccio bayesiano consentirebbe di

integrare informazioni provenienti da fonti diverse e di aggiornare progressivamente le stime alla luce di nuove evidenze. Inoltre, procedure di BMA potrebbero essere utilizzate per aggregare risultati ottenuti mediante metodologie alternative di misurazione, rendendo esplicita l'incertezza associata alle stime delle emissioni.

Un secondo ambito riguarda la rendicontazione dei rischi climatici (*climate risk*) e le valutazioni richieste dagli standard internazionali di sostenibilità. Le analisi prospettiche sono generalmente costruite sulla base di scenari alternativi di transizione energetica e di cambiamento climatico, che generano previsioni differenti sugli effetti economici futuri. In questo contesto, l'incertezza principale è spesso legata alla scelta dello scenario e quindi del modello utilizzato. Le procedure di BMA consentono di combinare le informazioni provenienti da scenari alternativi attribuendo a ciascuno un peso proporzionale alla sua capacità esplicativa, evitando di basare le valutazioni su un unico scenario e incorporando formalmente l'incertezza di modello, così come viene fatto in altre discipline come l'idrologia (Liu, Xia, Zhao 2026).

L'analisi della materialità rappresenta un ulteriore contesto nel quale la determinazione dei temi materiali dipende infatti da informazioni qualitative, giudizi di esperti e valutazioni degli stakeholder, spesso caratterizzate da evidenza empirica limitata. In tale situazione, le distribuzioni a priori consentono di formalizzare le conoscenze disponibili e di aggiornarle progressivamente quando emergono nuove informazioni e di quantificare l'incertezza associata alle valutazioni di materialità.

L'analisi bayesiana può infine trovare applicazione nella valutazione delle performance ESG. Le misure prodotte dai diversi *provider di rating* presentano frequentemente divergenze dovute sia all'utilizzo di indicatori differenti sia a metodologie di valutazione eterogenee. In questo contesto, ciascun *rating* può essere interpretato come un segnale informativo imperfetto riguardante una caratteristica latente dell'impresa. I modelli bayesiani consentono di combinare tali segnali e di stimare una distribuzione a posteriori della performance ESG sottostante, incorporando simultaneamente l'incertezza parametrica e del modello di valutazione in aggiunta all'eterogeneità delle imprese, tema che verrà trattato nella prossima sessione.

2.4 Eterogeneità e a priori gerarchiche

Le a priori gerarchiche sono state utilizzate in diversi ambiti. Kallapur (2025) discute l'utilizzo di modelli bayesiani gerarchici per stimare parametri contabili eterogenei tra le imprese, affrontando il problema dell'elevata variabilità e dell'imprecisione delle stime ottenute con metodi frequentisti come i minimi quadrati ordinari.

L'approccio consente di ridurre l'incertezza parametrica mediante meccanismi di *shrinkage*. Si assume una variabile di interesse per la quale sono disponibili diverse osservazioni campionarie indipendenti rilevate su diverse unità statistiche, per esempio su più aziende. Pur avendo caratteristiche comuni, è lecito assumere che le aziende nel *panel* abbiano anche elementi caratteristici propri. Ciò può essere rappresentato con un modello parametrico in cui alcuni parametri sono comuni a tutte le unità mentre altri parametri sono specifici di ogni unità e catturano l'eterogeneità tra unità. All'aumentare del numero di unità, il modello diventa sempre più complesso; una soluzione è l'uso di priori gerarchiche. Si assume che i parametri specifici siano generati da una distribuzione comune a tutte le unità statistiche e che questa legge sia a sua volta determinata da un parametro non noto da stimare. Le a priori gerarchiche sono state utilizzate in vari ambiti delle discipline contabili. Per esempio, nella revisione contabile, l'obiettivo è verificare se i bilanci siano privi di errori significativi. Poiché l'analisi dell'intera popolazione è troppo costosa, si ricorre al campionamento. Il revisore deve ridurre il rischio di giudizi errati e massimizzare l'efficienza, scegliendo metodi che limitino ulteriori verifiche. Derks et al. (2026) combinano l'inferenza bayesiana e le a priori gerarchiche con il campionamento stratificato di revisione per stimare congiuntamente i tassi di errore negli strati della popolazione di imprese. Rispetto ai metodi frequentisti, questo consente di considerare l'eterogeneità dei tassi di errore, riducendo l'inefficienza di un'analisi completa o per strati con poche osservazioni, e di catturare la dipendenza tra gli errori nei diversi strati, riducendo il rischio di campionamento. Le a priori gerarchiche sono utilizzate anche nell'analisi della qualità degli utili, cruciali per verificare che gli utili riflettano in modo veritiero e corretto le condizioni di equilibrio economico dell'impresa. Du et al. (2020) utilizzano una variabile latente per distinguere processo economico e reporting, misurando persistenza economica e qualità informativa degli utili. L'approccio con priori gerarchica cattura l'eterogeneità, migliorando la precisione delle stime con dati limitati e riducendo l'errore rispetto alle regressioni tradizionali.

3 Sviluppi futuri: intelligenza artificiale, *machine learning* e analisi bayesiana

La crescente diffusione dell'intelligenza artificiale (IA) e del *machine learning* (ML) sta modificando profondamente i processi di analisi, previsione e supporto alle decisioni nelle discipline contabili. Tecniche quali reti neurali, *deep learning* e modelli generativi consentono di analizzare grandi quantità di dati e di individuare relazioni complesse che spesso sfuggono ai modelli statistici tradizionali. Parallelamente,

la crescente rilevanza delle informazioni prospettiche nei sistemi di reporting finanziario e di sostenibilità, l'emergere dei rischi climatici, la digitalizzazione dei processi economici e il peso crescente degli *asset* immateriali stanno aumentando il grado di incertezza che caratterizza molte valutazioni aziendali. Tuttavia, uno dei principali limiti di questi approcci riguarda la difficoltà di quantificare in modo rigoroso l'incertezza associata alle stime e alle previsioni (Abdar et al. 2021; Wang, Yeung 2020; Gal, Ghahramani 2016). In molti modelli di IA il risultato finale è una previsione puntuale o una classificazione, mentre risulta più complesso valutare il grado di affidabilità della previsione stessa e distinguere tra l'incertezza dovuta ai dati e quella derivante dal modello utilizzato.

In questo contesto, l'integrazione dell'analisi bayesiana con IA (Wang, Yeung 2020; Gal, Ghahramani 2016) e con ML (Blei, Kucukelbir, McAuliffe 2017; Jospin et al. 2022) rappresenta una delle principali frontiere della ricerca metodologica contemporanea. I modelli bayesiani consentono infatti di incorporare esplicitamente l'incertezza nei parametri e nelle previsioni, mentre le tecniche ML offrono elevata flessibilità nella rappresentazione di relazioni non lineari e strutture complesse dei dati. Negli ultimi anni si è sviluppata una vasta letteratura sui cosiddetti *Bayesian Neural Networks* e, più in generale, sul *Bayesian Deep Learning*, nei quali i parametri delle reti neurali vengono trattati come variabili aleatorie e l'incertezza è propagata attraverso l'intero processo inferenziale. Tali sviluppi appaiono particolarmente promettenti nelle applicazioni contabili e finanziarie caratterizzate da dati eterogenei, elevata dimensionalità e forte incertezza prospettica.

Un ulteriore ambito di sviluppo riguarda la combinazione di modelli tradizionali, IA e ML attraverso modelli bayesiani attribuendo alle previsioni generate un peso determinato dalla performance previsiva di ciascun approccio. In questo modo è possibile integrare modelli economico-contabili tradizionali, caratterizzati da maggiore interpretabilità teorica, con modelli di *machine learning* e *deep learning*, spesso più efficaci sul piano predittivo. Tali metodologie consentono di incorporare formalmente l'incertezza di modello e di ottenere risultati più robusti sia nelle attività di previsione sia nei problemi inferenziali (Yao et al. 2018).

In una prospettiva più ampia, l'approccio bayesiano appare particolarmente adatto ad affrontare alcune delle principali trasformazioni che interessano oggi l'economia e la società. Le valutazioni richieste dai principi contabili internazionali, la crescente diffusione del *sustainability reporting*, l'analisi dei rischi climatici, la misurazione delle performance ESG e l'utilizzo di dati non strutturati rendono infatti sempre più centrale il problema della rappresentazione dell'incertezza nei processi decisionali e valutativi. In tali contesti, l'informazione contabile non può più

essere interpretata esclusivamente come una misurazione della realtà aziendale, ma come un insieme di segnali che consentono di aggiornare aspettative e valutazioni alla luce di nuove evidenze.

Sotto questo profilo, alcune intuizioni fondamentali di Gino Zappa conservano una significativa attualità. La centralità attribuita all'incertezza valutativa, alla complessità dei fenomeni aziendali, all'eterogeneità delle imprese e alla natura necessariamente incompleta della conoscenza economico-aziendale trova oggi nuove possibilità di formalizzazione attraverso la probabilità soggettiva, l'analisi bayesiana e le più recenti applicazioni dell'intelligenza artificiale. Le prospettive aperte dall'integrazione di tali approcci non riguardano soltanto lo sviluppo di nuove metodologie di ricerca, ma riflettono trasformazioni più profonde della realtà economica contemporanea, nella quale la capacità di interpretare, aggiornare e comunicare valutazioni in condizioni di incertezza appare destinata ad assumere un ruolo sempre più centrale.

Bibliografia

Abdar, M.; Pourpanah, F.; Hussain, S.; Rezazadegan, D.; Liu, L.; Ghavamzadeh, M.; Fieguth, P.; Cao, X.; Khosravi, A.; Acharya, U.R.; Makarenkov, V.; Nahavandi, S. (2021). «A Review of Uncertainty Quantification in Deep Learning: Techniques, Applications and Challenges». *Information Fusion*, 76, 243-97. https://doi.org/10.1016/j.inffus.2021.05.008.

Agosto, A.; Cerchiello, P.; Giudici, P. (2025). «Bayesian Learning Models to Measure the Relative Impact of ESG Factors on Credit Ratings». *International Journal of Data Science and Analytics*, 20(2), 357-68. https://doi.org/10.1007/s41060-23-00405-9.

Appelbaum, D.; Kogan, A.; Vasarhelyi, M.A. (2017). «Big Data and Analytics in the Modern Audit Engagement: Research Needs». *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 36(4), 1-27. https://doi.org/10.2308/ajpt-51684.

Biondi, Y. (2005). «G. Zappa, T. Veblen, J.R. Commons e l'impresa come istituzione economica». *Storia del Pensiero Economico*, 1, 95-118.

Birnberg, J.G. (1964). «Bayesian Statistics: A Review». *Journal of Accounting Research*, 2(1), 108-16.

Blei, D.M.; Kucukelbir, A.; McAuliffe, J.D. (2017). «Variational Inference: A Review for Statisticians». *Journal of the American Statistical Association*, 112(518), 859-77. https://doi.org/10.1080/01621459.2017.1285773.

Breuer, M.; Schütt, H.H. (2023). «Accounting for Uncertainty: An Application of Bayesian Methods to Accruals Models». *Review of Accounting Studies*, 28, 726-68. https://doi.org/10.1007/s11142-021-09654-0.

Christensen, P.O.; Feltham, G.A. (2003). «Decision-Facilitating Information». *Economics of Accounting*, vol. 1. Boston: Springer. Springer Series in Accounting Scholarship. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-1133-5_3.

Cifarelli, D.M.; Regazzini, E. (1996). «De Finetti's Contribution to Probability and Statistics». *Statistical Science*, 11(4), 253-82. https://doi.org/10.1214/ss/1032280303.

Coronella, S.; Santaniello, L. (2018). «Gino Zappa: il fondatore dell'Economia Aziendale». Billio, M.; Coronella, S.; Mio, C.; Sostero, U. (a cura di), *Le discipline*

PROOF NOT FOR PUBLISHING

economiche e aziendali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 161-82. https://doi.org/10.30687/978-88-6969-255-0/006.

Dagnino, G.B.; Quattrone, P. (2006). «Comparing Institutionalisms: Gino Zappa and John R. Commons' Accounts of 'Institution' as a Groundwork for a Constructivist View». *Journal of Management History*, 12(1), 36-52. https://doi.org/10.1108/13552520610638265.

De Finetti, B. (1930). «Fondamenti logici del ragionamento probabilistico». *Bollettino dell'Unione Matematica Italiana*, 9, dicembre. Bologna: Zanichelli.

De Finetti, B. (1931). «Sul significato soggettivo della probabilità». *Fundamenta Mathematicae*, 17(1), 298-329.

De Finetti, B. (1937). «La prévision: ses lois logiques, ses sources subjectives». Annales de l'Institut Henri Poincaré, 7(1), 1-68.

De Finetti, B. (1970). *Theory of Probability: A Critical Introductory Treatment*. New York: John Wiley & Sons.

Demski, J.S. (1972). «Information Improvement Bounds». *Journal of Accounting Research*, 10(1), 58-76.

Demski, J.S.; Feltham, G.A. (1972). «Forecast Evaluation». *The Accounting Review*, 47, 533-48. https://doi.org/10.2308/tar-4503173.

Demski, J.S.; Feltham, G.A. (1976). *Cost Determination: A Conceptual Approach*. Ames (IA): Iowa State University Press.

Derks, K.; Mensink, L.; de Swart, J.; Wagenmakers, E.-J.; Wetzels, R. (2026). «Increasing Efficiency in Stratified Audit Sampling via Bayesian Hierarchical Modelling». *International Journal of Auditing*. https://doi.org/10.31234/osf.io/tgq5z_v2.

Du, K.; Huddart, S.; Xue, L.; Zhang, Y. (2020). «Using a Hidden Markov Model to Measure Earnings Quality». *Journal of Accounting and Economics*, 69, 2(3). https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2019.101281.

European Central Bank (2024). *IFRS 9 Overlays and Model Improvements for Novel Risks: Identifying Best Practices for Capturing Novel Risks in Loan Loss Provisions*. Frankfurt am Main: European Central Bank, Banking Supervision. https://doi.org/10.2866/034127.

Feltham, G.A. (1968). «The Value of Information». *The Accounting Review*, 43(4), 684-96.

Feltham, G.A. (1972). *Information Evaluation*. Sarasota, FL: American Accounting Association. Studies in Accounting Research 5.

Feltham, G.A.; Demski, J.S. (1970). «The Use of Models in Information Evaluation». *The Accounting Review*, 45(October), 623-40. https://doi.org/10.2308/tar-4493670.

Fienberg, S.E. (2006). «When Did Bayesian Inference Become 'Bayesian'?». *Bayesian Analysis*, 1(1), 1-40. https://doi.org/10.1214/06-ba101.

Gal, Y.; Ghahramani, Z. (2016). «Dropout as a Bayesian Approximation: Representing Model Uncertainty in Deep Learning». *Proceedings of the 33rd International Conference on Machine Learning (ICML)*, 1050-9.

Hoeting, J.A.; Madigan, D.; Raftery, A.E.; Volinsky, C.T. (1999). «Bayesian Model Averaging: A Tutorial». *Statistical Science*, 14(4), 382-417. https://doi.org/10.1214/ss/1009212814.

Jakubik, P.; Teleu, S. (2025). «Improving Credit Risk Assessment in Uncertain Times: Insights from IFRS 9». *Risks*, 13(2), 38. https://doi.org/10.3390/risks13020038.

Johnstone, D. (2018). «Accounting Theory as a Bayesian Discipline». *Foundations and Trends in Accounting*, 13(1-2), 1-266. https://doi.org/10.1561/1400000056.

Jospin, L.V.; Buntine, W.; Boussaid, F.; Laga, H.; Bennamoun, M. (2022). «Hands-On Bayesian Neural Networks – A Tutorial for Deep Learning Users». *IEEE Computational Intelligence Magazine*, 17(2), 29-48. https://doi.org/10.1109/mci.2022.3155327.

EDIZIONI CA' FOSCARI PROOF NOT FOR PUBLICATION

Kallapur, S. (2025). «Accounting Research as Bayesian Inference to the Best Explanation». *Accounting, Economics, and Law: A Convivium*, 15(1), 51-79. https://doi.org/10.1515/ael-2021-0083.

Liu, S.; Xia, J.; Zhao, Q. (2026). «Projecting Future Exposure to Compound Precipitation and Wind Extremes Using Copula Methods with Bayesian Model Averaging». *Journal of Hydrology*. https://doi.org/10.1016/j.jhydrol.2026.135074.

Massoud, E.C.; Lee, H.K.; Terando, A.; Wehner, M.F. (2023). «Bayesian Weighting of Climate Models Based on Climate Sensitivity». *Communications Earth & Environment*, 4(1), 365. https://doi.org/10.1038/s43247-023-01009-8.

McGrayne, S.B. (2022). *La teoria che non voleva morire. Come la formula di Bayes ha decifrato il codice Enigma, ha dato la caccia ai sottomarini russi ed è emersa trionfante da due secoli di controversie*. Milano: FrancoAngeli.

Pitacco, E. (2014). «De Finetti, Bruno (1906-1985): His Life and Contributions to Statistics». Balakrishnan, N.; Colton, T.; Everitt, B.; Piegorsch, W.; Ruggeri, F.; Teugels, J.L. (eds), *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*. https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat04437.

Raiffa, H.; Schlaifer, R.O. (1961). *Applied Statistical Decision Theory.* Boston: Harvard University Press.

Savage, L.J. (1954). *The Foundations of Statistics*. New York: Wiley.

Schlaifer, R.O. (1959). *Probability and Statistics for Business Decisions: An Introduction to Managerial Economics under Uncertainty*. New York: McGraw-Hill. https://doi.org/10.1080/01621459.1959.11683603.

Schütt, H.H. (2023). «What Can Bayesian Inference Do for Accounting Research?». *Journal of Financial Reporting*, 8(2), 157-74. https://doi.org/10.2308/jfr-2021-002.

Steel, M.F.J. (2020). «Model Averaging and Its Use in Economics». *Journal of Economic Literature*, 58(3), 644-719. https://doi.org/10.1257/jel.20191385.

Tiberi, M. (2015). *Bruno de Finetti. Un matematico tra utopia e riformismo*. Roma: Ediesse.

Tiberi, M. (2016). «Il profilo di un intellettuale erasmiano». *Riflessioni sull'opera di Bruno de Finetti. Probabilità, economia, società* = Atti del convegno (Roma, 6 aprile 2016).

Wang, H.; Yeung, D.-Y. (2020). «A Survey on Bayesian Deep Learning». *ACM Computing Surveys*, 53(5), article 108.

Yao, Y.; Vehtari, A.; Simpson, D.; Gelman, A. (2018). «Using Stacking to Average Bayesian Predictive Distributions (with Discussion)». *Bayesian Analysis*, 13(3), 917-1007. https://doi.org/10.1214/17-ba1091.

Zambon, S.; Zan, L. (2000). «Accounting Relativism: The Unstable Relationship between Income Measurement and Theories of the Firm». *Accounting, Organizations and Society*, 25(8), 799-822. https://doi.org/10.1016/s0361-3682(98)00035-x.

Zappa, G. (1943). *Il reddito di impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*. 2a ristampa. Milano: Giuffrè.

Zappa, G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. 1. Milano: Giuffrè.

Zappa, G. (1957a). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. 2. Milano: Giuffrè.

Zappa, G. (1957b). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. 3. Milano: Giuffrè.

EDITED PROOF NOT FOR PUBLISHING

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale
Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo

Dalla cultura *data-driven* all'impresa *AI-driven*
Il ruolo della statistica nel governo aziendale

Marta Pittavino
Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Silvia Panfilo
Sustainability LAB, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Laura Cortellazzo
Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

PROOF NOT FOR PUBLISHING

Abstract This chapter examines the shift from a data-driven culture to an AI-driven enterprise as a transformation in how firms build knowledge, interpret evidence and govern decisions. It argues that statistical literacy is not a residual technical skill, but a methodological foundation for managerial judgment, data quality, control and governance. Thus, it highlights the centrality for future organizations of statistical and soft skills: understanding quantitative evidence requires statistical grounding integrated with interpretive, communicative and organizational capabilities.

Keywords Statistical culture. AI-driven enterprise. Corporate governance. Measurement. Data-driven decision-making. AI governance. Transversal skills.

Sommario 1 Dalla cultura *data-driven* alla svolta *AI-driven* in azienda. – 2 Pensare statisticamente: la cultura della misura nei processi decisionali. – 3 Dalla statistica all'organizzazione: qualità del dato, controllo e governance. – 4 Le competenze per il futuro: la statistica come fondamento di una competenza trasversale. – 5 Prospettive future.

Edizioni Ca'Foscari

I libri di Ca' Foscari 37
e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1

Open access
Submitted 2026-07-15 | Published
© 2026 Pittavino, Panfilo, Cortellazzo | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/007

1 Dalla cultura *data-driven* alla svolta *AI-driven* in azienda

Negli ultimi due decenni la trasformazione digitale ha inciso profondamente sui processi decisionali d'impresa. In una prima fase, tale trasformazione ha favorito l'affermazione di una cultura *data-driven*, nella quale la raccolta, l'integrazione e l'analisi dei dati hanno progressivamente assunto un ruolo centrale nel supporto alle decisioni aziendali. In particolare, nelle funzioni di marketing, controllo, finanza e pianificazione, l'uso crescente di basi informative strutturate ha reso possibile una più fine segmentazione dei fenomeni, una maggiore misurabilità dei comportamenti e una migliore capacità di monitorare i risultati.

Questa traiettoria, tuttavia, non esaurisce la portata del mutamento oggi in corso. L'emergere di sistemi di Intelligenza Artificiale (AI) sempre più pervasivi nei processi organizzativi e decisionali sta infatti producendo una discontinuità ulteriore. Non si tratta semplicemente di utilizzare quantità maggiori di dati o tecniche analitiche più sofisticate; si tratta, piuttosto, del passaggio a un contesto nel quale gli algoritmi non si limitano a sostenere il giudizio manageriale, ma contribuiscono a formulare classificazioni, raccomandazioni, previsioni e, in alcuni casi, vere e proprie decisioni operative. Le rilevazioni più recenti mostrano che le organizzazioni che stanno cercando di catturare valore dall'AI stanno intervenendo non solo sugli strumenti, ma anche sulla struttura dei flussi di lavoro e sui meccanismi di governance, assegnando ai vertici ruoli più espliciti di supervisione e responsabilità sull'uso dei sistemi intelligenti (McKinsey 2025).

Questa transizione si colloca, peraltro, all'interno di un contesto più ampio, descritto recentemente come un mondo NAVI (*Nonlinear, Accelerated, Volatile, Interconnected*) (EY 2026), in cui i processi di cambiamento risultano non lineari, accelerati, volatili e profondamente interconnessi. In tale ambiente, gli shock si propagano rapidamente tra sistemi economici, tecnologici e sociali, rendendo sempre più difficile separare le dimensioni operative da quelle strategiche e imponendo alle organizzazioni di confrontarsi con molteplici traiettorie evolutive simultanee.

In questo contesto, l'AI si inserisce in un insieme di trasformazioni sistemiche – i cosiddetti *megatrend* – che ridefiniscono modalità operative, creazione di valore e processi decisionali. Tra questi si evidenziano: l'affermarsi di organizzazioni *superfluid*, caratterizzate da riduzione delle frizioni operative; l'ibridazione tra capacità umane e artificiali; la ridefinizione della produttività in termini di qualità delle decisioni; la trasformazione del talento in portafoglio dinamico di competenze; la centralità della mobilità globale; la competizione

per risorse critiche e, infine, il ruolo crescente della fiducia come fattore abilitante.

In questo passaggio da *data-driven* a *AI-driven*, il tema centrale non è dunque soltanto tecnologico. Esso investe la forma del governo dell'impresa, il rapporto tra analisi e decisione, la distribuzione delle responsabilità e, soprattutto, la qualità metodologica dei processi di costruzione e interpretazione dell'evidenza. Proprio per questa ragione, la rilettura di Zappa appare oggi particolarmente significativa. La prolusione *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, pronunciata a Ca' Foscari nel 1926, è riconosciuta come uno dei momenti fondativi dell'economia aziendale italiana; essa segna il passaggio da una visione prevalentemente tecnico-contabile a una concezione più ampia, unitaria e scientificamente orientata dell'azienda, intesa come realtà di organizzazione, gestione e rilevazione strettamente integrate. Lo stesso Zappa evidenzia come «La ragioneria non può apprestare alla gestione il necessario sussidio, ove essa rifiuti di valersi largamente di metodi, che debbono riconoscersi di ragione statistica» (Zappa 1927, 35). In tale impostazione, l'insistenza sul metodo indica che la conoscenza aziendale, per essere utile al governo, deve fondarsi su criteri di osservazione rigorosi, su una corretta costruzione delle misure e su una disciplina scientifica del giudizio.

È proprio in questo senso che il richiamo zappiano al rigore metodologico può essere oggi riattualizzato come ricordano Coronella e Santaniello (2018, 161-82), richiamando il pensiero di Zappa: «Le discipline economiche non possono sottrarsi all'esigenza della misura: è nel rigore dei numeri che il ragionamento scientifico trova il suo fondamento più solido e la sua più autentica utilità pratica». Nell'impresa contemporanea, infatti, il problema non consiste più soltanto nel disporre di dati, ma nel saperli trasformare in conoscenza affidabile e governabile. La disponibilità di output generati da sistemi di *analytics* avanzati o di AI non elimina la necessità della mediazione metodologica; al contrario, la rafforza. Quanto più il processo decisionale si fonda su modelli automatici, tanto più diventa essenziale interrogarsi sulla qualità dei dati di input, sulla pertinenza degli indicatori, sulla validità delle inferenze, sui margini di errore e sui limiti dei risultati.

Da questo punto di vista, la statistica torna a occupare una posizione centrale, non come tecnica accessoria ma come base del giudizio. Essa consente di porre correttamente i problemi, esplicitare le ipotesi e trattare l'incertezza. In un ambiente *AI-driven*, il rischio maggiore è infatti la delega acritica a un'oggettività algoritmica opaca o non coerente con le finalità aziendali.

La questione si colloca, pertanto, al crocevia tra statistica ed economia aziendale. Se il paradigma *data-driven* aveva già richiesto alle imprese di sviluppare una maggiore sensibilità verso l'uso

PROOF NOT FOR PUBLICATION

delle evidenze quantitative, il paradigma *AI-driven* impone un salto ulteriore: non basta leggere i dati, occorre saper leggere i sistemi che li trasformano in previsioni e raccomandazioni. Qui la statistica cessa definitivamente di apparire come sapere settoriale e si configura come infrastruttura del giudizio manageriale. Comprendere una stima, una classificazione o una probabilità diventa una condizione del governo responsabile.

Questa esigenza è in piena coerenza con gli orientamenti più recenti sulla governance dell'AI. Il framework del NIST, ad esempio, insiste sul fatto che la gestione del rischio dei sistemi di AI richieda processi organizzativi di *govern*, *map*, *measure* e *manage*, sottolineando che la misurazione, la validità, l'affidabilità, l'interpretabilità e la responsabilità non possano essere trattate come elementi secondari, ma debbano essere integrate nella progettazione e nell'uso dei sistemi stessi (NIST 2025). Anche sotto questo profilo, la lezione zappiana conserva una notevole attualità: l'azienda non può essere governata per frammenti, né può affidare il proprio raziocinio a una tecnica non compresa. La misura e la rilevazione, per essere utili, devono essere ricondotte a un disegno unitario di organizzazione e gestione.

Il passaggio dall'era dei dati all'era degli algoritmi rende evidente che la trasformazione in corso non riguarda soltanto gli strumenti, ma la qualità della cultura manageriale che li accompagna. Un'impresa può disporre di dati abbondanti, di modelli avanzati e di piattaforme sofisticate, ma se manca di una cultura metodologica capace di interrogare la qualità dell'evidenza e di presidiare il rapporto tra calcolo e decisione, il rischio è di sostituire all'intuizione non verificata una nuova forma di automazione non governata. Il problema, in altri termini, non è decidere con i dati o con l'AI, ma decidere bene, cioè secondo metodo.

In questa prospettiva, il pensiero di Zappa offre una chiave interpretativa ancora feconda. La sua impostazione dell'economia aziendale come sapere unitario fondato sull'integrazione tra rilevazione, organizzazione e gestione consente di leggere la sfida algoritmica come questione di governo economico dell'impresa, non solamente come episodio tecnico. La misura, allora, non è un fatto neutro né un semplice momento strumentale; è il punto in cui si intrecciano conoscenza, metodo e responsabilità. Ed è proprio per questa ragione che, nell'età dell'AI, il richiamo al rigore della misura acquista un significato nuovo, come fondamento per una moderna cultura aziendale capace di coniugare innovazione e controllo, automazione e giudizio, tecnica e governo.

Il presente contributo si colloca entro questa linea interpretativa. L'ipotesi di fondo è che la transizione da una cultura *data-driven* a una cultura *AI-driven*, inserita in un contesto NAVI e guidata da *megatrend* sistemici, renda ancor più evidente la necessità di una cultura statistica metodologicamente orientata, senza la quale né

FIRST PROOF NOT FOR PUBLICATION

i dati né gli algoritmi possono essere realmente messi al servizio del governo d'impresa. In tale quadro, la statistica non rappresenta semplicemente un supporto tecnico, ma una delle condizioni essenziali affinché il management possa continuare a esercitare un giudizio critico e responsabile dentro organizzazioni sempre più dense di dati, modelli e automazioni.

2 Pensare statisticamente: la cultura della misura nei processi decisionali

La trasformazione da una cultura *data-driven* a una cultura *AI-driven* impone di chiarire preliminarmente che cosa si intenda, in termini aziendali, per cultura statistica. In molti contesti organizzativi, la statistica viene ancora considerata come un insieme di strumenti tecnici destinati a specialisti: modelli, test, procedure di validazione, tecniche di previsione. Una simile rappresentazione, pur non essendo errata, è riduttiva. Nell'impresa contemporanea, la statistica non può più essere letta soltanto come tecnica di analisi; essa va compresa, più radicalmente, come forma metodologica del giudizio. È questa la ragione per cui appare opportuno parlare di una cultura statistica "metodologica", ovvero un modo di osservare i fenomeni, di porre i problemi, di costruire la misura e di trattare l'incertezza.

Sotto questo profilo, il richiamo a Zappa conserva una singolare attualità. La tradizione dell'economia aziendale italiana nasce infatti da una forte esigenza di superare la frammentazione dei saperi applicati all'azienda, riconducendo a unità la rilevazione, la gestione e l'organizzazione entro una visione più ampia dell'azienda come fenomeno concreto, sistemico e dinamico (Coronella, Santaniello 2018). In questa impostazione, la misura non è mai un momento neutro o separato, ma è già parte del governo, perché concorre a definire ciò che dell'azienda può essere conosciuto, controllato e orientato.

Da qui deriva una prima conseguenza. Pensare statisticamente non significa soltanto elaborare dati, ma riconoscere che ogni fenomeno aziendale deve essere colto entro una struttura di osservazione esplicita. La misura non coincide con la mera registrazione del reale; è una costruzione concettuale e operativa. Prima ancora del calcolo, vi è la definizione del problema: che cosa si vuole osservare? Con quali indicatori? Su quale orizzonte temporale? Con quale finalità decisionale? La letteratura sullo *statistical thinking* insiste da tempo su questo punto. Hoerl e Snee (2020) mostrano che il valore della statistica nei contesti organizzativi non risiede solo nei metodi formali, ma nella capacità di comprendere i processi, la variabilità che li attraversa e il legame tra dati e conoscenza del dominio applicativo.

Questa impostazione assume oggi una rilevanza ancora maggiore, perché l'ambiente *AI-driven* tende a spostare l'attenzione dalle domande alle risposte. La promessa delle piattaforme intelligenti è spesso quella di rendere disponibili *insight* immediati, predizioni 'pronte all'uso', classificazioni automatiche e raccomandazioni operative. Tuttavia, proprio qui si colloca il nodo metodologico fondamentale: una risposta sofisticata a una domanda mal posta non migliora la decisione, ma rischia di rendere l'errore più difficile da riconoscere. La cultura statistica, in senso forte, serve allora anzitutto a disciplinare la formulazione delle domande. Essa obbliga a chiarire il problema decisionale, a distinguere tra obiettivi descrittivi, predittivi ed esplicativi, a esplicitare le ipotesi implicite nella costruzione degli indicatori e a interrogare la pertinenza del dato rispetto al fenomeno osservato.

In tal modo, la statistica opera come una grammatica della misura. Essa rende visibile il fatto che non tutti i dati hanno lo stesso valore conoscitivo, che la qualità dell'informazione dipende dal modo in cui è stata raccolta e definita, e che la comparabilità tra grandezze non può essere data per scontata. In un'impresa che fa uso crescente di algoritmi, questa consapevolezza diventa cruciale perché i sistemi di AI possono infatti produrre output estremamente efficaci sul piano operativo, ma fondati su variabili, categorie o proxy la cui pertinenza rispetto al problema aziendale non è sempre adeguatamente discussa.

La cultura statistica metodologica coincide, inoltre, con la capacità di assumere la variabilità come carattere strutturale dei fenomeni aziendali. I processi d'impresa non sono mai perfettamente stabili: cambiano nel tempo, risentono di fattori esogeni, incorporano errori di rilevazione, producono esiti differenti in contesti diversi. Il contributo della statistica consiste precisamente nel trasformare questa variabilità da fattore di disturbo a oggetto di conoscenza. Lo *statistical thinking* insegna che i processi organizzativi devono essere letti come sistemi interconnessi e dinamici, nei quali la variazione non è un'anomalia residuale ma una dimensione costitutiva del funzionamento (Hoerl, Snee 2020).

Questo passaggio è decisivo per comprendere il rapporto tra statistica e algoritmi. Uno dei rischi più diffusi nell'adozione dell'AI consiste infatti nel leggere gli output algoritmici in modo deterministico. Un punteggio di rischio, una classificazione, una raccomandazione commerciale o una previsione di *churn* (abbandono o perdita del cliente) tendono spesso ad apparire come risultati netti, quasi 'oggettivi'. Ma dietro questa apparente nettezza permane una struttura probabilistica: ogni previsione dipende da dati storici, da ipotesi di modellazione, da criteri di addestramento, da soglie di decisione e da condizioni di trasferibilità che possono mutare nel tempo. In altri termini, l'algoritmo non produce certezze, produce inferenze.

È esattamente qui che la cultura statistica mostra la propria funzione critica. Essa educa a distinguere tra predizione e spiegazione, tra correlazione e causalità, tra accuratezza tecnica e rilevanza decisionale. Un modello può essere molto efficace nel prevedere un comportamento senza, per questo, spiegare il fenomeno che lo genera. Può funzionare bene in un certo contesto e degradarsi rapidamente in un altro. Può ottimizzare una metrica e, al tempo stesso, introdurre distorsioni rilevanti rispetto agli obiettivi dell'impresa. La capacità di riconoscere questi limiti diventa quindi una componente essenziale del giudizio manageriale.

Da questo punto di vista, l'attuale dibattito sulla governance dell'AI conferma la centralità della misura e dell'interpretazione. Il NIST AI Risk Management Framework insiste sul fatto che la gestione del rischio nei sistemi di AI richieda non soltanto sviluppo tecnico, ma anche mappatura dei contesti d'uso, misurazione, interpretabilità, affidabilità e gestione organizzata delle conseguenze inattese. Lo stesso documento segnala inoltre che la disponibilità di metriche robuste e verificabili costituisce ancora una sfida aperta nei diversi casi d'uso dell'AI (NIST 2025). In parallelo, l'OCSE (2025a) sottolinea che un uso affidabile dell'AI richiede *safeguards*, *enablers* e pratiche di governo capaci di collegare opportunità e rischio, evitando che l'adozione della tecnologia si traduca in una delega non controllata.

La portata di queste indicazioni è particolarmente significativa per l'economia aziendale. Se si assume, in prospettiva zappiana, che l'azienda sia una realtà unitaria e che rilevazione, organizzazione e gestione debbano essere pensate congiuntamente, allora anche l'interpretazione degli algoritmi non può essere considerata un tema confinato agli specialisti. Essa riguarda il governo dell'impresa, perché tocca il modo in cui i fenomeni vengono rappresentati, le decisioni vengono rese possibili e le responsabilità vengono distribuite. L'automazione non sospende il giudizio, ma ne modifica il luogo e ne accresce le esigenze.

In questa prospettiva, la cultura statistica si rivela come una forma di prudenza metodologica. Non la prudenza di chi rinuncia a decidere, ma quella di chi riconosce i limiti della rappresentazione quantitativa senza per questo negarne il valore. Pensare statisticamente significa allora sottrarsi a due opposti riduzionismi. Da un lato, a quello tecnicistico, che tende a identificare la qualità della decisione con la sofisticazione del modello. Dall'altro, a quello anti-quantitativo, che guarda con sospetto ai numeri e agli algoritmi come se essi fossero per definizione estranei alla comprensione sostanziale dell'azienda. La via metodologica è più esigente: riconoscere che i modelli sono indispensabili, ma solo se collocati entro un contesto di interpretazione, controllo e responsabilità.

Per questa ragione, la transizione all'*AI-driven* non riduce la centralità della statistica, la radicalizza. Quanto più la decisione si

PEER REVIEWED VERSION

automatizza, tanto più cresce il bisogno di una cultura della misura capace di leggere il dato nella sua genealogia, la previsione nei suoi limiti, l'algoritmo nella sua contestualità. In questo senso, la statistica rappresenta una risorsa critica per il futuro del governo aziendale. E il richiamo a Zappa, in tale quadro, non ha soltanto un valore celebrativo. Esso aiuta a ricordare che la qualità della decisione dipende sempre dalla qualità del metodo con cui si osserva, si misura e si interpreta la realtà d'impresa.

Il passaggio da *data-driven* a *AI-driven* rende evidente che il tema decisivo non è l'abbondanza dei dati né la potenza dei modelli, ma la capacità dell'impresa di costruire un rapporto metodologicamente sorvegliato con le proprie evidenze quantitative. La cultura statistica "metodologica" si colloca esattamente in questo spazio: come fondamento cognitivo e organizzativo di decisioni che vogliano restare razionali, discusse e governabili anche nell'età degli algoritmi.

3 Dalla statistica all'organizzazione: qualità del dato, controllo e governance

Se il capitolo precedente ha mostrato come la cultura statistica costituisca una forma metodologica del giudizio, occorre ora compiere un passo ulteriore. Nell'impresa contemporanea, infatti, la statistica non rileva soltanto come modalità di lettura dei fenomeni, ma anche come principio di organizzazione dei processi decisionali. Essa entra nella costruzione delle basi informative, nei sistemi di controllo, nei meccanismi di coordinamento, nella definizione delle responsabilità e, sempre più spesso, nelle pratiche di governance che accompagnano l'uso di modelli analitici e algoritmici.

Questa osservazione è particolarmente importante nel passaggio da una cultura *data-driven* a una cultura *AI-driven*. Il paradigma *AI-driven* rende evidente, infatti, che la qualità della decisione non dipende solo dalla disponibilità di informazione, ma dalla qualità dell'intera filiera che la produce. Proprio per questo, una cultura statistica realmente matura non si esaurisce nella competenza del singolo analista: deve diventare una proprietà dell'organizzazione.

In questa prospettiva, il richiamo a Zappa conserva un valore teorico decisivo. La sua impostazione suggerisce che la misura non possa essere trattata come funzione separata o puramente tecnica, ma debba essere compresa entro i processi che rendono possibile il governo dell'impresa. Egli, infatti, suggerisce che l'osservazione e la rilevazione non costituiscono un'appendice del governo, ma una sua componente essenziale. In termini contemporanei, ciò significa che il tema della statistica in azienda non riguarda semplicemente la disponibilità di metodi quantitativi, ma il modo in cui l'impresa

costruisce le condizioni organizzative per produrre evidenze utilizzabili, discutibili e coerenti con le proprie finalità.

Da qui discende una prima questione: la qualità del dato. Il dato non è mai una materia prima neutra. Esso viene generato, raccolto, classificato, selezionato, integrato e trasformato attraverso processi organizzativi che ne condizionano la pertinenza, la comparabilità e l'affidabilità. In molte organizzazioni il dato viene ancora considerato come un'entità già data, da raccogliere e sfruttare. In realtà, dal punto di vista metodologico e aziendale, il dato è sempre il prodotto di un processo di osservazione. La sua qualità non dipende soltanto dall'assenza di errori formali, ma da una pluralità di dimensioni: correttezza, completezza, coerenza definitoria, aggiornamento, tracciabilità, confrontabilità e pertinenza rispetto al problema decisionale. Un'impresa può disporre di enormi quantità di dati e, nello stesso tempo, soffrire di gravi fragilità informative, se tali dati sono costruiti in modo incoerente, se le definizioni variano tra funzioni diverse, se mancano controlli di validazione o se le trasformazioni subite non sono documentate.

Qui il pensiero statistico rivela con chiarezza la propria funzione organizzativa. La statistica, infatti, insegna che il valore informativo di una base dati non coincide con il suo volume, ma con la qualità del processo che l'ha prodotta. Per questa ragione, nell'impresa *AI-driven*, la qualità del dato non può essere demandata a un controllo meramente tecnico a valle. Essa deve diventare un oggetto di presidio diffuso, che coinvolge chi raccoglie l'informazione, chi la elabora, chi la integra nei sistemi e chi la utilizza nelle decisioni. In assenza di tale presidio, la sofisticazione degli strumenti analitici rischia di poggiare su fondamenta informative fragili.

Questo tema si collega direttamente a quello del controllo. Tradizionalmente, nelle aziende, il controllo è stato pensato soprattutto come verifica dei risultati, confronto tra obiettivi e consuntivi, presidio degli scostamenti. Nell'ambiente attuale, senza perdere questa funzione, esso tende sempre più a estendersi ai presupposti della decisione. Non si tratta solo di controllare ciò che l'impresa ha fatto, ma anche il modo in cui essa costruisce le evidenze su cui decide. Il controllo riguarda quindi definizioni, metriche, soglie, procedure di raccolta, qualità dei dataset, robustezza delle inferenze e stabilità delle prestazioni dei modelli nel tempo. In tal senso, il controllo si avvicina alla governance. I principali framework internazionali sull'AI insistono proprio sul fatto che la gestione del rischio legato ai sistemi intelligenti richieda strutture organizzative in grado di governare non soltanto l'implementazione tecnica, ma anche la mappatura dei contesti d'uso, la misurazione delle performance, l'interpretabilità, la supervisione e la gestione delle conseguenze inattese.

Trasposto sul piano dell'economia aziendale, ciò implica che la statistica non sia solo una tecnica di supporto, ma una componente del sistema di governo. La presenza di modelli predittivi, di dashboard intelligenti o di strumenti di scoring non esonera il management dalla responsabilità di comprendere su quali dati essi si fondino, quali variabili privilegino, quali errori producano e quali effetti possano generare nei processi aziendali. Al contrario, proprio l'automazione rende più urgente la necessità di un presidio metodologico. Dove questo manca, l'organizzazione corre il rischio di trasformare l'output algoritmico in un nuovo automatismo decisionale, formalmente sofisticato ma sostanzialmente non governato.

Un esempio particolarmente efficace, in questa prospettiva, è rappresentato dalla valutazione del rischio. In ambito aziendale, il rischio costituisce uno dei terreni in cui la statistica manifesta più chiaramente la propria natura organizzativa. La valutazione del rischio non è mai il semplice risultato di un calcolo isolato; dipende dalla qualità dei dati raccolti, dalla definizione degli eventi rilevanti, dalle soglie adottate, dalla periodicità degli aggiornamenti, dai modelli utilizzati e dalla capacità dell'organizzazione di interpretarne gli esiti. Ciò vale tanto nel rischio finanziario o creditizio, quanto nel rischio operativo, reputazionale, di frode. Se, ad esempio, un'impresa utilizza un sistema di scoring per stimare la probabilità di insolvenza di clienti o controparti, il problema non riguarda soltanto l'accuratezza del modello, ma riguarda anche la qualità del dato storico su cui il sistema è addestrato, la stabilità della relazione predittiva in contesti mutati, la coerenza tra soglia di classificazione e politiche aziendali, nonché la capacità delle funzioni coinvolte di comprendere il significato probabilistico del risultato. Un punteggio di rischio, preso isolatamente, può indurre a decisioni apparentemente razionali ma in realtà decontestualizzate. Solo entro una cultura statistica organizzata esso diventa un supporto affidabile al governo. Il rischio, insomma, mostra in modo emblematico che la statistica in azienda non coincide con il modello, ma con l'insieme di condizioni organizzative che rendono quel modello interpretabile e utilizzabile responsabilmente.

È qui che la statistica si trasforma pienamente in principio di coordinamento organizzativo. Perché una misura sia utile all'impresa, non basta che sia formalmente corretta, occorre che sia condivisa, comprensibile, inserita in flussi decisionali chiari e accompagnata da responsabilità definite. La cultura statistica, allora, non dovrebbe appartenere solo ai data scientist o agli analisti quantitativi, ma diffondersi almeno in forma essenziale lungo la linea manageriale, nelle funzioni di controllo, nelle aree di business e nei vertici. In caso contrario, l'impresa continuerà a funzionare secondo una logica di delega secondo cui alcuni producono numeri, altri li accettano o li rifiutano senza un linguaggio comune per discuterli.

Ca' Foscari NON PUBBLICATO

Da questo punto di vista, la statistica assume una funzione profondamente aziendalistica nell'offrire un linguaggio metodologico condiviso attraverso cui fenomeni differenti possono essere osservati, confrontati e governati. La qualità del dato, la robustezza delle misure, il controllo dei modelli e la chiarezza delle responsabilità appartengono alla sostanza del governo d'impresa nell'età algoritmica.

Il passaggio dalla statistica come tecnica alla statistica come fatto organizzativo segna una delle discontinuità più importanti dell'attuale evoluzione aziendale. Nell'impresa *AI-driven*, la misura non può più essere confinata a un momento specialistico del processo conoscitivo. Essa entra nel cuore dell'organizzazione, perché condiziona la qualità delle decisioni, il funzionamento dei sistemi di controllo e la possibilità stessa di governare responsabilmente l'automazione.

4 Le competenze per il futuro: la statistica come fondamento di una competenza trasversale

La trasformazione da una cultura *data-driven* a una cultura *AI-driven* non modifica soltanto gli strumenti utilizzati dalle imprese, ma ridefinisce in profondità il profilo delle competenze richieste ai soggetti che le governano. Per lungo tempo, il problema delle competenze quantitative è stato considerato come un tema circoscritto: riguardava gli specialisti dell'analisi, le funzioni statistiche, i data analyst o, più di recente, i data scientist. Oggi questa rappresentazione non è più sufficiente. Nell'impresa contemporanea, l'uso diffuso di sistemi analitici e algoritmici rende necessario un ripensamento più radicale, in cui la statistica non può più essere concepita come competenza tecnica di nicchia, ma come fondamento di una competenza trasversale che interessa l'intera architettura manageriale.

Sostenere che la statistica costituisca una competenza trasversale non significa sostenere che ogni manager debba diventare uno statistico professionista, né che ogni decisione debba essere ricondotta a una formalizzazione quantitativa completa. Significa, piuttosto, riconoscere che in un ambiente organizzativo denso di dati, indicatori, modelli predittivi e sistemi di AI, nessuna funzione aziendale può più sottrarsi alla necessità di comprendere, almeno nei suoi presupposti essenziali, la logica della misura, il significato dell'incertezza, il valore e i limiti dell'inferenza. In questo senso, la statistica si configura come competenza di base che rende possibili competenze più specifiche richieste nei contesti di lavoro contemporanei (Hart et al. 2021).

Questo punto è coerente con la prospettiva zappiana, che rifiuta una separazione rigida tra le diverse dimensioni della vita aziendale.

Tale esigenza trova conferma anche nei principali orientamenti internazionali, che sottolineano la crescente domanda di alfabetizzazione diffusa rispetto all'AI e alle competenze analitiche, accanto alla necessità di sviluppare capacità di adattamento, pensiero critico, leadership e apprendimento continuo. L'OCSE (2025a) osserva che la crescita della domanda di competenze legate all'AI non riguarda soltanto expertise avanzate, ma anche forme più ampie di AI literacy e di alfabetizzazione diffusa, rilevando che l'offerta formativa rischia di non essere sufficiente rispetto ai bisogni presenti e futuri delle organizzazioni. Anche la Commissione europea, nell'attuazione dell'AI Act, insiste sul fatto che fornitori e *deployer* di sistemi di AI debbano garantire un livello sufficiente di alfabetizzazione AI del personale coinvolto nell'uso e nel funzionamento di tali sistemi, segnalando così che la competenza non può essere limitata alla sola funzione tecnica (OCSE 2025b; 2025c). Parallelamente, il World Economic Forum (2025) sottolinea che, accanto alle skill tecnologiche in AI e big data, restano centrali competenze trasversali di tipo cognitivo, emotivo e sociale, come il pensiero analitico, la resilienza, la flessibilità, la leadership e l'apprendimento continuo.

Ne deriva che la statistica rappresenta una competenza fondativa, ma non esaustiva. Essa offre il linguaggio minimo per comprendere la qualità del dato, il significato di una stima, la fragilità di una previsione e la differenza tra accuratezza tecnica e rilevanza decisionale. Tuttavia, proprio la crescente pervasività dell'AI rende evidente che tale base deve essere integrata da ulteriori capacità: competenze interpretative, comunicative, relazionali e organizzative (*soft skill*) (Bughin et al. 2018).

Una solida alfabetizzazione statistica è infatti necessaria, ma non sufficiente. Per orientare decisioni sostenute da sistemi algoritmici servono anche capacità interpretative, attitudini relazionali, competenze di comunicazione e sensibilità organizzativa. Occorre saper tradurre una stima probabilistica in una decisione comprensibile e condivisibile; saper spiegare i limiti di un modello a interlocutori non specialisti; saper mediare tra evidenza quantitativa e conoscenza del contesto; saper riconoscere quando un output tecnicamente corretto risulta inadeguato rispetto agli obiettivi strategici o ai valori dell'impresa. In altri termini, il futuro non richiede manager 'più tecnici' in senso stretto, ma manager capaci di integrare metodo e giudizio con capacità relazionali.

Sotto questo profilo, la sfida delle competenze riguarda tanto il management quanto l'ambito della formazione. Se il vantaggio competitivo dipenderà sempre più dalla capacità di costruire organizzazioni *competency-driven*, allora la statistica dovrà entrare in modo più diffuso sia nei percorsi formativi aziendali in forma di *upskilling* e *reskilling* (Morandini et al. 2023), sia in quelli accademici. Non più come modulo isolato o sapere specialistico, ma come

componente trasversale delle discipline aziendali, dalla strategia al controllo, dal marketing alla finanza, dalla gestione del rischio alla pianificazione operativa.

In questa prospettiva, la formazione continua assume un ruolo strategico: non come aggiornamento episodico, ma come processo permanente di sviluppo di profili professionali ibridi, capaci di integrare competenze quantitative, conoscenze tecnologiche e capacità di lettura del contesto. È in questo spazio che la statistica si configura come fondamento metodologico di una competenza diffusa, indispensabile per sostenere un esercizio consapevole e responsabile del giudizio manageriale.

5 Prospettive future

La riflessione sviluppata consente di delineare una prospettiva chiara: il passaggio da una cultura *data-driven* a una cultura *AI-driven* apre una fase nuova nel modo in cui l'impresa conosce, interpreta e governa la propria azione. In un ambiente riconducibile alle caratteristiche del mondo NAVI – *Nonlinear, Accelerated, Volatile, Interconnected* – la disponibilità di dati e la potenza degli algoritmi continueranno a crescere; ciò che determinerà la qualità delle decisioni sarà, sempre più, la capacità delle organizzazioni di costruire, interpretare e governare criticamente le proprie evidenze.

Se, come suggerisce la prospettiva zappiana, il governo dell'impresa dipende dal modo in cui essa osserva e rappresenta i fenomeni, allora l'integrazione tra conoscenza, organizzazione e decisione diventa la condizione per affrontare l'evoluzione in atto. L'AI non sostituisce tale esigenza, ma la rende più stringente: quanto più le evidenze sono elaborate da sistemi automatici, tanto più diventa necessario presidiare i presupposti su cui esse si fondano e le modalità con cui vengono utilizzate.

La questione, tuttavia, non è solo tecnica né solo organizzativa. Essa riguarda la possibilità, per l'impresa, di mantenere aperto uno spazio di giudizio dentro processi decisionali sempre più automatizzati. La sfida algoritmica, infatti, non elimina la responsabilità del management, ma ne ridefinisce le condizioni di esercizio. Proprio per questo, i futuri assetti di governance dovranno essere capaci di integrare strumenti avanzati entro processi che restino comprensibili, controllabili e coerenti con gli obiettivi strategici.

In tale quadro, il pensiero di Zappa può continuare a offrire una chiave interpretativa feconda. Non come riferimento storico, ma come criterio per leggere una trasformazione che riguarda, prima ancora della tecnologia, la natura stessa del governo dell'impresa. La sua insistenza sull'unità tra rilevazione, organizzazione e gestione suggerisce infatti che il futuro dell'impresa *AI-driven* non dipenderà

dalla sola disponibilità di sistemi intelligenti, ma dalla capacità di integrarli entro un disegno unitario di razionalità aziendale.

Si può allora sostenere che il futuro dell'impresa *AI-driven* dipenderà dalla capacità di mantenere aperto questo spazio di giudizio. Se la crescente automazione sarà accompagnata da una cultura della misura capace di interrogare criticamente dati e modelli, l'AI potrà rappresentare un fattore di rafforzamento della razionalità aziendale. In caso contrario, il rischio sarà quello di sostituire alla complessità dell'intuizione una nuova forma di automatismo non governato.

In ultima analisi, la questione non è se le decisioni diventeranno sempre più supportate da sistemi intelligenti – questo processo è già in corso – ma se le organizzazioni sapranno dotarsi delle competenze aziendali trasversali per governarle. È in questo spazio che la statistica, intesa come disciplina della misura e del giudizio, è destinata a giocare un ruolo decisivo, confermandosi non come eredità del passato, ma come risorsa essenziale per il futuro del governo d'impresa.

PROOF
Edizioni Ca' Foscari

Bibliografia

Bughin, J.; Hazan, E.; Lund, S.; Dahlström, P.; Wiesinger, A.; Subramaniam, A. (2018). *Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce.

Coronella, S.; Santaniello, L. (2018). «Gino Zappa: il fondatore dell'Economia Aziendale». Billio, M.; Coronella, S.; Mio, C.; Sostero, U. (a cura di), *Le discipline economiche e aziendali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 161-82. https://doi.org/10.30687/978-88-6969-255-0.

EY (2026). *Future Reimagined. Ey Megatrends 2026 and Beyond*. https://www.ey.com/en_gl/megatrends.

European Commission (2024). *Ai Act Enters into Force*. https://commission.europa.eu/news-and-media/news/ai-act-enters-force-2024-08-01_en.

Hart, J.; Noack, M.; Plaimauer, C.; Bjørnåvold, J. (2021). *Towards a Structured and Consistent Terminology on Transversal Skills and Competences. 2nd Report to Esco Member States Working Group and Eqf Advisory Group on a Terminology for Transversal Skills and Competences (TSCs)*. Brüssel: European Commission; Cedefop.

Hoerl, R.W.; Snee, R.D. (2020). *Statistical Thinking: Improving Business Performance*. 3rd ed. Hoboken: Wiley.

McKinsey & Company (2025). *The State of AI: How Organizations are Rewiring to Capture Value*. https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-how-organizations-are-rewiring-to-capture-value.

Morandini, S.; Fraboni, F.; De Angelis, M.; Puzzo, G.; Giusino, D.; Pietrantoni, L. (2023). «The Impact of Artificial Intelligence on Workers' Skills: Upskilling and Reskilling in Organisations», *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 26, 39-68. https://doi.org/10.28945/5078.

NIST (2025). *Artificial Intelligence (AI) Risk Management Framework (AI RMF 1.0)* https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1

OCSE (2025a). *Governing with Artificial Intelligence*. https://doi.org/10.1787/795de142-en.

OCSE (2025b). *Bridging the AI Skills Gap*. https://doi.org/10.1787/66d0702e-en.

OCSE (2025c). *Emerging Trends in AI Skill Demand Across 14 OECD Countries*. https://doi.org/10.1787/7c691b9a-en.

World Economic Forum (2025). *Future of Jobs Report 2025*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

Zappa, G. (1927). *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*. Milano: Istituto Editoriale Scientifico.

PROOF NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale
Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo

Interpretazione, giudizio e tecnologia
L'attualità del pensiero di Gino Zappa nella revisione contabile

Marisa Agostini
Sustainability LAB, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Daria Arkhipova
Sustainability LAB, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Edizioni Ca'Foscari
Digital Publishing

Abstract This chapter reinterprets Gino Zappa's *Tendenze nuove negli studi di ragioneria* (1927), examining its relevance to contemporary auditing in the age of artificial intelligence. It argues that Zappa's shift from a technical view of accounting to a systemic, knowledge-based conception of the business entity offers conceptual insights that resonate with key features of digital auditing. Although artificial intelligence can significantly enhance data analysis, it cannot fully replace professional judgment or a holistic understanding of business phenomena. Zappa's legacy therefore remains highly relevant for contemporary accounting and auditing scholarship, reinforcing the view that the value of technological innovation remains grounded in critical interpretation and professional judgment.

Keywords Auditing. Audit Quality. Professional Judgment. Artificial Intelligence. Systems Thinking.

Sommario 1 La prospettiva zappiana di fronte all'intelligenza artificiale nella revisione contabile. – 2 La funzione conoscitiva della revisione contabile nel quadro normativo. – 3 Dalla tecnica alla conoscenza: l'evoluzione dell'audit nel dibattito scientifico. – 4 Dalla teoria alla prassi: l'intelligenza artificiale nei processi di revisione contabile. – 5 Tra innovazione tecnologica e responsabilità professionale: il futuro della revisione contabile.

Edizioni Ca'Foscari

I libri di Ca' Foscari 37
e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1

Open access
Submitted 2026-07-15 | Published
© 2026 Agostini, Arkhipova | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/008

1 La prospettiva zappiana di fronte all'intelligenza artificiale nella revisione contabile

Negli ultimi anni, l'intelligenza artificiale (IA) ha assunto un ruolo sempre più rilevante nei processi aziendali e professionali, interessando in misura significativa anche l'ambito della revisione legale dei conti. L'attività di auditing, tradizionalmente fondata sul giudizio professionale, sullo scetticismo critico e sull'interpretazione dei fenomeni aziendali, si confronta oggi con strumenti algoritmici capaci di analizzare grandi volumi di dati e di individuare anomalie e relazioni con livelli di profondità e tempestività difficilmente raggiungibili attraverso metodologie tradizionali. Tale evoluzione non si esaurisce in un incremento dell'efficienza operativa, ma investe la natura stessa della funzione revisiva, ponendo interrogativi di ordine epistemologico, oltre che tecnico e professionale. In questa prospettiva, la crescente diffusione di tecniche di *advanced data analytics* e di *machine learning* contribuisce a ridefinire le modalità di svolgimento dell'audit, favorendo il passaggio da approcci campionari e retrospettivi a modelli di analisi continua e integrata dei dati aziendali. L'oggetto dell'attività di revisione tende così ad ampliarsi, includendo non solo le evidenze contabili tradizionali, ma anche informazioni non strutturate e dati provenienti da fonti eterogenee, interne ed esterne all'impresa. Ne deriva una progressiva riconfigurazione della revisione contabile come funzione organizzativa, che si orienta sempre più verso l'analisi complessiva e sostanziale dei processi aziendali, piuttosto che verso la mera verifica della correttezza formale delle scritture. In tale contesto, la capacità dell'IA di automatizzare le attività di auditing semplici e routinarie, e di intervenire progressivamente anche su compiti a maggiore contenuto valutativo, solleva interrogativi rilevanti circa le prospettive evolutive della professione. In particolare, emerge la questione se e in quale misura tali tecnologie possano incidere, anche in futuro, sulle dimensioni interpretative e valutative che tradizionalmente caratterizzano la revisione contabile, ridefinendone confini, processi e modalità operative. Tali trasformazioni possono essere efficacemente interpretate alla luce del pensiero di Gino Zappa e, in particolare, dell'impostazione delineata nelle *Tendenze nuove negli studi di ragioneria* (1927). Il superamento della concezione tecnico-formale della contabilità, a favore di una visione sistemica e conoscitiva dell'azienda, consente infatti di inquadrare l'evoluzione tecnologica in atto non come una discontinuità, bensì come uno sviluppo coerente della funzione interpretativa attribuita alla ragioneria. Al contempo, l'introduzione di tecnologie algoritmiche nei processi di audit solleva rilevanti questioni in ordine alla responsabilità professionale, alla trasparenza delle decisioni e alla governabilità dei processi automatizzati. Il rischio di una nuova

forma di tecnicismo, già colto in chiave anticipatrice dalla riflessione zappiana, si manifesta oggi nella possibile accettazione acritica degli output prodotti dagli algoritmi, con conseguente indebolimento del giudizio professionale. Ne deriva l'esigenza di ricondurre l'impiego dell'IA entro una cornice teorica e metodologica capace di valorizzarne le potenzialità senza rinunciare ai principi fondanti della revisione. Muovendo da tali considerazioni, il presente capitolo si propone di analizzare il rapporto tra IA e auditing attraverso un duplice livello di indagine. In primo luogo, viene delineato il quadro normativo e professionale entro cui si collocano le principali tecnologie abilitanti, con particolare attenzione al contesto europeo e nazionale. Dal punto di vista metodologico, il lavoro si fonda su un approccio qualitativo di natura esplorativa, basato su una revisione critica della letteratura e sull'analisi di casi emergenti, con specifico riferimento alle principali società di revisione. L'esame di fonti secondarie, tra cui report istituzionali, documentazione tecnica e materiali divulgativi, consente di individuare le modalità concrete di adozione delle tecnologie di IA, nonché i benefici e le criticità che ne caratterizzano l'implementazione. Il contributo si colloca, pertanto, all'intersezione tra riflessione storico-teorica e analisi delle trasformazioni contemporanee della disciplina, proponendo una lettura dell'innovazione tecnologica coerente con l'impostazione sistemica dell'economia aziendale. In tale ottica, l'IA non viene considerata come fattore sostitutivo del giudizio umano, ma come elemento che, se adeguatamente governato, può contribuire a rafforzare la funzione conoscitiva della revisione, in linea con l'insegnamento zappiano.

PROOF
NOT FOR PUBLICATION

2 La funzione conoscitiva della revisione contabile nel quadro normativo

L'evoluzione delle tecnologie digitali applicate alla revisione contabile evidenzia un crescente disallineamento tra innovazione operativa e adeguamento normativo. Parte della letteratura sottolinea l'emergere di un vero e proprio *regulatory lag*, in cui le società di revisione adottano pratiche digitali con maggiore rapidità rispetto alla capacità dei sistemi regolatori di adattarsi (Fotoh, Lorentzon 2021). Gli standard di revisione attualmente vigenti risultano, infatti, concepiti in un contesto informativo caratterizzato da disponibilità limitata di dati, mentre le tecnologie contemporanee consentono analisi estese e potenzialmente complete dei fenomeni aziendali (Manita et al. 2020). In tale contesto, l'impiego dell'IA e di tecniche avanzate di analisi dei dati contribuisce a modificare in modo significativo le modalità di acquisizione e valutazione delle evidenze di audit, ponendo nuove questioni in termini di indipendenza, affidabilità e

sicurezza delle informazioni. In particolare, l'adozione di modelli di analisi continua e in tempo reale, basati su flussi informativi costantemente aggiornati, solleva interrogativi circa la capacità degli attuali standard di fornire indicazioni adeguate alla gestione di tali strumenti. Tale evoluzione può essere letta anche in chiave storica, come ulteriore manifestazione del progressivo superamento di una concezione della ragioneria fondata sulla mera correttezza tecnico-formale delle rilevazioni, a favore di una prospettiva orientata alla comprensione sostanziale dei fenomeni aziendali. In questo senso, il passaggio dall'audit campionario all'analisi estesa dei dati richiama, su un piano diverso ma concettualmente coerente, il superamento delle impostazioni tradizionali che riducevano la contabilità a tecnica di registrazione, già criticato nel pensiero zappiano (Zappa 1927).

Al contempo, si osserva come le principali società di revisione tendano a introdurre tali tecnologie in ambiti meno vincolati dal punto di vista regolatorio, quali i servizi di consulenza, rinviandone un'applicazione più estesa nell'ambito della revisione legale, caratterizzata da requisiti più stringenti. Ulteriori contributi evidenziano come l'integrazione di strumenti digitali nei processi di audit richieda non soltanto un adeguamento delle norme esistenti, ma anche una riflessione più ampia sul ruolo del revisore e sulla natura dell'evidenza di revisione (Rahman et al. 2021). In particolare, emerge l'esigenza di definire criteri condivisi per valutare l'affidabilità degli output generati da sistemi algoritmici, nonché di garantire la tracciabilità e la comprensibilità dei processi decisionali sottostanti. Tali aspetti risultano centrali in una prospettiva che riconosce la funzione conoscitiva della revisione non come mero controllo formale, ma come attività interpretativa dei fenomeni aziendali. In tale prospettiva, il contributo del soggetto conoscente non può essere sostituito dall'automazione, ma si configura come elemento essenziale per attribuire significato ai dati, secondo un'impostazione coerente con la riflessione zappiana sulla centralità del giudizio (Zappa 1927). In ambito europeo, il quadro normativo relativo all'impiego delle tecnologie digitali e dei sistemi di IA si inserisce in un più ampio processo di regolazione volto a coniugare l'innovazione tecnologica con la tutela dei diritti fondamentali, la trasparenza e l'affidabilità dei processi decisionali. Tale quadro si caratterizza per un approccio orientato alla valutazione dei rischi connessi all'utilizzo delle nuove tecnologie, prevedendo specifici presidi di governance, di documentazione e di controllo, proporzionati al potenziale impatto dei sistemi impiegati. In questa prospettiva, particolare rilievo assumono i principi di trasparenza, tracciabilità, responsabilità e gestione del rischio, destinati a trovare applicazione anche nei contesti aziendali e finanziari, nei quali l'impiego di strumenti tecnologici avanzati richiede un adeguato bilanciamento tra innovazione, affidabilità dell'informazione e tutela degli

stakeholder. Il raccordo tra tale disciplina e gli standard professionali di revisione risulta particolarmente rilevante nell'attuale contesto di evoluzione tecnologica. Tali standard, disciplinando i principi relativi alla valutazione del rischio, all'acquisizione delle evidenze probative, alla documentazione delle procedure svolte e all'esercizio del giudizio professionale, offrono il riferimento metodologico entro cui deve essere inquadrato l'impiego delle tecnologie digitali nei processi di revisione. La loro applicazione in contesti caratterizzati da un crescente livello di automazione richiede, tuttavia, un costante adattamento interpretativo, affinché l'utilizzo degli strumenti tecnologici non si traduca in un approccio meramente tecnico o procedurale, ma contribuisca a rafforzare la capacità del revisore di comprendere le relazioni che caratterizzano la dinamica aziendale. Tale esigenza richiama la concezione dell'azienda come sistema unitario, nella quale le rilevazioni contabili assumono significato solo se interpretate nel loro contesto complessivo (Zappa 1956-57). A livello internazionale, il quadro degli orientamenti e delle linee guida in materia risulta ancora in fase di consolidamento e presenta indicazioni non sempre organiche rispetto alle implicazioni derivanti dall'impiego delle tecnologie digitali nei processi di revisione contabile. In tale contesto, la dottrina evidenzia l'opportunità che le società di revisione adottino un approccio proattivo, sviluppando politiche interne volte a garantire la tutela della riservatezza dei dati, il rispetto dei principi etici, la qualità dei processi e la conformità al quadro normativo di riferimento. In questa prospettiva, l'introduzione di verifiche periodiche sui sistemi tecnologici impiegati nelle attività di revisione può contribuire a rafforzare la fiducia degli stakeholder, consentendo di valutarne non solo l'efficacia operativa, ma anche le implicazioni etiche, la trasparenza dei processi e la coerenza con i principi che governano l'esercizio della professione (Kassar, Jizi 2026). La collaborazione tra operatori professionali, autorità di regolazione e comunità accademica assume, in tale contesto, un ruolo centrale nella definizione di standard condivisi e buone pratiche, capaci di orientare l'integrazione delle tecnologie digitali nei processi di revisione. Più in generale, la regolamentazione non può essere interpretata esclusivamente come vincolo, ma come elemento di legittimazione dell'attività professionale, in quanto contribuisce a garantire trasparenza, affidabilità e responsabilità nell'utilizzo degli strumenti tecnologici. In questa prospettiva, la comprensione del contesto normativo rappresenta un passaggio preliminare essenziale per analizzare l'impatto dell'IA sulla revisione legale dei conti. È infatti entro tali cornici regolatorie che si definiscono i limiti, le opportunità e le condizioni di utilizzo degli strumenti algoritmici nei processi di revisione contabile, delineando un equilibrio tra innovazione tecnica e funzione conoscitiva della disciplina, coerente con l'evoluzione storica del pensiero economico-aziendale.

3 Dalla tecnica alla conoscenza: l'evoluzione dell'audit nel dibattito scientifico

L'analisi sistematica della letteratura consente di delineare un quadro articolato delle modalità attraverso cui l'IA sta incidendo sull'evoluzione dell'attività di revisione legale dei conti (Fedyk et al. 2022). L'auditing tende progressivamente a configurarsi come un processo fondato su basi informative ampie e tecnologicamente mediate, nel quale il giudizio professionale del revisore conserva un ruolo centrale, ma si esercita all'interno di un contesto caratterizzato da una crescente complessità delle fonti informative, delle forme di evidenza e delle aree di rischio (Munoko, Brown-Liburd, Vasarhelyi 2020). Tale trasformazione può essere interpretata, in prospettiva storico-evolutiva, come un ulteriore sviluppo del progressivo ampliamento della funzione della revisione, che da attività prevalentemente tecnica e verificativa tende a configurarsi quale processo conoscitivo finalizzato alla comprensione dei fenomeni aziendali nella loro dimensione unitaria e sistemica. In questa prospettiva, l'evoluzione dell'audit digitale si presenta coerente con una concezione della contabilità che trascende la mera funzione di registrazione dei fatti di gestione per assumere il ruolo di strumento di rappresentazione sostanziale della dinamica economico-aziendale. Questa impostazione riconosce alle rilevazioni contabili una valenza non esclusivamente descrittiva, ma anche interpretativa, valorizzando il giudizio professionale quale elemento essenziale del processo di revisione e confermando la centralità della revisione contabile come funzione di conoscenza, interpretazione e valutazione della realtà d'impresa (Zappa 1927). A tal riguardo, un primo elemento di discontinuità rispetto agli approcci tradizionali è rappresentato dall'estensione della base informativa su cui si fonda l'attività di revisione. In particolare, *big data and analytics* consentono di analizzare l'intera popolazione delle operazioni, superando i limiti del campionamento statistico e permettendo una maggiore sensibilità nell'individuazione delle anomalie (Appelbaum, Kogan, Vasarhelyi 2017). Tale ampliamento informativo, tuttavia, non produce automaticamente un miglioramento della qualità del giudizio, richiedendo invece capacità interpretative adeguate a governare la complessità dei dati. In stretta connessione con tale evoluzione, si colloca lo sviluppo di strumenti di *robotic process automation*, che consentono di automatizzare attività ripetitive e standardizzate, quali riconciliazioni, estrazione dati e predisposizione di documentazione (Moffitt, Rozario, Vasarhelyi 2018). L'automazione dei processi operativi determina una riallocazione delle attività del revisore verso compiti a maggiore contenuto valutativo, rafforzando la dimensione interpretativa della funzione di audit. Su un piano ulteriore rispetto all'estensione e all'automazione delle informazioni, la letteratura

PROOF Cafoscari Publishing

evidenzia lo sviluppo di strumenti volti all'analisi qualitativa dei contenuti informativi. In tale ambito, le tecniche di *natural language processing* consentono la lettura automatizzata di documentazione testuale, mentre sistemi di analisi visiva permettono l'osservazione a distanza di elementi materiali. Tali strumenti ampliano la capacità del revisore di accedere a fonti informative eterogenee, contribuendo a una comprensione più articolata dei fenomeni aziendali (Fotoh, Mugwira 2025). L'evoluzione dell'auditing non si limita, tuttavia, all'ampliamento delle fonti e degli strumenti di analisi, ma investe anche le modalità di elaborazione delle informazioni. In questa direzione, un ruolo centrale è assunto dai modelli di *machine learning* e *deep learning*, impiegati nei processi di classificazione, previsione e individuazione delle anomalie. Tali modelli mostrano una capacità significativa di cogliere relazioni complesse e non lineari, difficilmente rilevabili attraverso approcci tradizionali (Kokina et al. 2025). Tuttavia, la loro efficacia è strettamente legata alla qualità dei dati e alla possibilità di interpretarne i risultati, rendendo centrale il tema della spiegabilità e della comprensibilità dei processi decisionali. Ne deriva una riaffermazione della funzione del revisore quale soggetto conoscente, chiamato a interpretare criticamente gli output prodotti dai sistemi, evitando forme di automatismo decisionale (Zappa 1927). Accanto all'evoluzione degli strumenti di analisi, un ulteriore ambito di sviluppo riguarda le infrastrutture informative su cui si fonda la raccolta delle evidenze. In particolare, l'integrazione tra *blockchain* e strumenti analitici avanzati consente di migliorare la tracciabilità e l'integrità delle transazioni, favorendo l'avvicinamento a modelli di audit continuo (Rozario, Vasarhelyi 2018). Tuttavia, la registrazione immutabile di un'operazione non ne garantisce la sostanza economica, rendendo necessario un intervento interpretativo volto a comprenderne il significato nel contesto aziendale (Schmitz, Leoni 2019). Anche in questo caso, emerge la distinzione tra correttezza formale e rappresentazione sostanziale dei fenomeni. Su un piano operativo, l'innovazione tecnologica interessa anche le modalità di raccolta dell'evidenza. L'impiego dei droni nelle procedure di osservazione fisica, in particolare nelle verifiche di inventario, consente di ampliare la copertura delle verifiche e di raccogliere evidenze documentate e tracciabili (Christ et al. 2021). Tali strumenti non modificano la logica delle procedure di revisione, ma ne trasformano le modalità di esecuzione, richiedendo comunque al revisore di valutare l'adeguatezza e l'affidabilità delle evidenze raccolte. Le trasformazioni descritte incidono in modo significativo anche sulle competenze richieste ai revisori. Accanto a conoscenze tecniche in ambito dati e sistemi informativi, assume crescente rilievo la capacità di sintesi, interpretazione e valutazione critica (ACCA 2022). In tale prospettiva, si delinea un modello di interazione tra revisore e tecnologie nel quale gli strumenti digitali

ampliano le capacità analitiche, mentre il professionista mantiene la responsabilità del giudizio finale (Munoko, Brown-Liburd, Vasarhelyi 2020). Tale configurazione evidenzia, tuttavia, rischi sia di eccessiva dipendenza dagli strumenti sia di loro sottoutilizzo, richiedendo un equilibrio tra competenze tecniche e capacità critiche (Commerford et al. 2022). Le implicazioni etiche e professionali costituiscono, infine, un elemento trasversale all'intero dibattito. L'utilizzo di strumenti sviluppati da soggetti terzi può sollevare questioni di indipendenza, mentre la crescente complessità dei sistemi rende più difficile l'attribuzione delle responsabilità in caso di errore. In tale contesto, il riferimento ai principi della revisione e alle norme emergenti assume un ruolo essenziale nel definire un quadro di responsabilità coerente. Nel complesso, i risultati dell'analisi della letteratura evidenziano come l'IA costituisca un rilevante fattore di innovazione per la revisione legale dei conti, purché il suo impiego si mantenga coerente con la natura probatoria dell'attività di audit e con i principi di responsabilità, indipendenza e professionalità che ne definiscono la funzione istituzionale. Più che configurarsi come uno strumento destinato a sostituire il revisore o ad automatizzare integralmente il processo di revisione, l'IA sembra orientata ad ampliarne le capacità di osservazione, analisi e valutazione, consentendo una più estesa elaborazione delle informazioni e una maggiore profondità nell'esame dei fenomeni aziendali. Tale evoluzione richiede, tuttavia, una costante integrazione tra strumenti tecnologici avanzati e giudizio professionale, confermando una concezione della revisione contabile non come mera attività di controllo formale, ma come processo conoscitivo e interpretativo volto alla comprensione della realtà economico-aziendale nella sua complessità.

PROOF Not to be republished

4 Dalla teoria alla prassi: l'intelligenza artificiale nei processi di revisione contabile

Dopo aver esaminato le principali implicazioni teoriche e i risultati consolidati nel dibattito scientifico, risulta necessario spostare l'attenzione sul piano operativo, al fine di comprendere come l'IA venga concretamente integrata nei processi di revisione legale dei conti. La sua applicazione assume particolare rilevanza nei contesti caratterizzati da elevati margini di discrezionalità valutativa, nei quali il revisore è chiamato a esprimere giudizi fondati non soltanto sull'analisi di dati storici, ma anche sulla considerazione di eventi futuri e di condizioni economiche attese. Tale potenziale emerge con particolare evidenza in diverse aree della revisione contabile. In primo luogo, nelle attività di *impairment test*, l'impiego di tecnologie digitali consente di elaborare grandi quantità di informazioni economiche e finanziarie, supportando la verifica della ragionevolezza

delle assunzioni utilizzate per stimare il valore recuperabile delle attività e individuando tempestivamente eventuali indicatori di perdita durevole di valore. A tale riguardo, particolare interesse riveste l'integrazione di strumenti basati su IA, sensori e sistemi di acquisizione automatizzata dei dati, che permettono di monitorare lo stato di conservazione e le condizioni operative delle immobilizzazioni materiali. L'utilizzo di droni dotati di sistemi di riconoscimento delle immagini rende possibile acquisire evidenze sull'esistenza e sulle condizioni fisiche di beni ubicati in aree remote o difficilmente accessibili, risultando particolarmente utile in settori ad alta intensità di capitale, quali la produzione e distribuzione di energia, le infrastrutture ferroviarie, le telecomunicazioni e gli impianti eolici. Analogamente, l'impiego di sensori consente di rilevare parametri quali temperatura, vibrazioni o altri indicatori di funzionamento, la cui integrazione con serie storiche di dati favorisce l'individuazione di anomalie e segnali di deterioramento delle immobilizzazioni, offrendo al revisore elementi probativi utili ai fini della valutazione dell'eventuale perdita di valore. Analogamente, nelle misurazioni al *fair value*, le tecnologie digitali favoriscono l'integrazione di dati provenienti da molteplici fonti informative e consentono di affinare i modelli valutativi, migliorando la capacità di elaborare informazioni di mercato, dati comparabili e variabili economico-finanziarie rilevanti. L'utilizzo di strumenti di analisi avanzata permette inoltre di effettuare simulazioni e analisi di sensitività, agevolando la verifica della ragionevolezza delle ipotesi sottostanti ai modelli valutativi. Permane tuttavia la necessità del giudizio professionale del revisore, chiamato a valutare l'affidabilità delle fonti informative, la coerenza delle metodologie adottate e la plausibilità delle assunzioni formulate dalla direzione. Ulteriori applicazioni riguardano le valutazioni basate su scenari prospettici, nelle quali l'elaborazione di simulazioni e analisi previsionali permette di considerare differenti evoluzioni del contesto economico e finanziario, offrendo al revisore elementi utili per valutare la continuità aziendale, la sostenibilità dei piani strategici e la coerenza delle assunzioni formulate dalla direzione. L'impiego delle tecnologie digitali assume inoltre rilievo nelle verifiche delle rimanenze di magazzino, consentendo di rendere più efficienti le procedure di inventario fisico attraverso sistemi di identificazione automatica, dispositivi di rilevazione e tecniche di acquisizione digitale delle informazioni. Tali strumenti permettono di ridurre i tempi necessari per le operazioni di conteggio e di limitare il rischio di errori materiali, aumentando l'affidabilità delle evidenze raccolte dal revisore nella verifica dell'esistenza, della completezza e della corretta valorizzazione delle giacenze. Un ruolo crescente assume, inoltre, l'analisi delle informazioni ESG e di sostenibilità, caratterizzate dalla presenza di dati eterogenei, spesso non finanziari

e di natura qualitativa. In questo ambito, le tecnologie digitali possono agevolare la raccolta, l'integrazione e il monitoraggio continuo delle informazioni rilevanti, supportando le verifiche sulla completezza, sulla coerenza e sull'affidabilità delle rendicontazioni di sostenibilità. In particolare, l'impiego di sensori ambientali consente di acquisire dati relativi alla qualità dell'aria, dell'acqua e del suolo, fornendo elementi oggettivi per valutare il rispetto della normativa ambientale, monitorare le performance di sostenibilità e stimare eventuali passività potenziali connesse agli obblighi di natura ambientale (Christ et al. 2021). Infine, nella stima del valore degli asset immateriali, quali marchi, brevetti, software, capitale relazionale e altre risorse intangibili, l'utilizzo di strumenti avanzati di analisi può contribuire a elaborare modelli valutativi più articolati, integrando informazioni economiche, di mercato e prospettiche. L'analisi di basi dati eterogenee, informazioni settoriali, indicatori di mercato e dati previsionali consente infatti di affinare le stime relative alla capacità degli asset immateriali di generare benefici economici futuri e di supportare la valutazione delle principali assunzioni sottostanti ai modelli estimativi. Tuttavia, proprio in ragione della natura difficilmente osservabile di tali attività e dell'elevata incertezza che ne caratterizza la valutazione, il contributo tecnologico non può sostituire il giudizio professionale del revisore, chiamato a valutare criticamente la ragionevolezza delle ipotesi adottate, l'affidabilità delle fonti informative e la coerenza complessiva delle conclusioni raggiunte. Le principali società internazionali di revisione costituiscono il contesto privilegiato per osservare le modalità attraverso cui tali innovazioni vengono recepite e tradotte nella pratica professionale. Le Big Four (KPMG, Deloitte, Ernst & Young e PricewaterhouseCoopers) hanno assunto un ruolo propulsivo nell'introduzione di strumenti fondati su *machine learning*, analisi avanzata dei dati e, più recentemente, modelli di *Generative AI*. Gli investimenti realizzati in queste tecnologie hanno favorito una trasformazione che non si esaurisce nell'automazione di specifiche procedure operative, ma investe più ampiamente l'organizzazione dell'attività di revisione e il ruolo stesso del professionista. In tale prospettiva, l'innovazione tecnologica non si limita a incrementare l'efficienza dei processi, ma modifica le modalità attraverso cui vengono acquisiti, elaborati e interpretati gli elementi conoscitivi necessari alla formulazione del giudizio di revisione. L'IA contribuisce infatti all'identificazione delle aree di maggiore rischio, al riconoscimento di relazioni non immediatamente osservabili nei dati e alla selezione delle informazioni maggiormente rilevanti ai fini dell'audit. Tuttavia, la crescente disponibilità di strumenti sofisticati non comporta una riduzione automatica dell'incertezza che caratterizza l'attività economica e i processi di valutazione; piuttosto, ne trasforma le modalità di gestione. In coerenza con la tradizione

Edizioni Ca' Foscari - PROOF - NOT PUBLISHED

dell'Economia Aziendale, l'incertezza permane quale elemento connaturato ai fenomeni d'impresa e richiede l'intervento del giudizio professionale, chiamato a interpretare criticamente le evidenze prodotte dagli strumenti tecnologici e a ricondurle all'unitaria comprensione della realtà aziendale. L'IA si configura pertanto come supporto al processo conoscitivo del revisore, senza sostituirne la funzione valutativa e interpretativa, che continua a rappresentare il presupposto essenziale per la formulazione di un giudizio attendibile e consapevole (Zappa 1927). In particolare, le piattaforme sviluppate dalle società di revisione consentono di ampliare in modo significativo la base informativa dell'audit e di migliorare la capacità di individuare anomalie e rischi. In aggiunta a tali tecnologie, le società di revisione hanno sviluppato un insieme articolato di strumenti che operano come infrastruttura digitale dell'audit. Le soluzioni adottate convergono su alcune funzionalità chiave: analisi avanzata delle scritture contabili e delle transazioni, individuazione di anomalie e rischi emergenti, automazione dell'analisi documentale e contrattuale, valutazione predittiva dei rischi e supporto alla pianificazione e all'esecuzione delle procedure di audit. Il valore di queste innovazioni non risiede nella semplice automazione delle attività, ma nella capacità di strutturare il processo informativo su cui si fondano le valutazioni e le conclusioni proprie della revisione contabile. Esse consentono di rendere più espliciti i legami tra dati, controlli e valutazioni, rafforzando la dimensione interpretativa della revisione. Tuttavia, tali strumenti non rappresentano un superamento della logica tradizionale della revisione, ma ne impongono una rilettura. La possibilità di analizzare l'intera popolazione dei dati e di automatizzare alcune fasi del processo non garantisce di per sé la qualità del giudizio. La correttezza tecnica delle elaborazioni deve essere sempre ricondotta a una valutazione sostanziale dei fenomeni, evitando di attribuire agli strumenti una capacità di validazione autonoma delle informazioni, come sostenuto da Gino Zappa (1927). In questo senso, ai giorni nostri, le innovazioni tecnologiche ridefiniscono le modalità dell'audit, ma non ne alterano la natura conoscitiva. Le piattaforme integrate rappresentano un passo notevole nell'evoluzione dell'audit in quanto consentono di coordinare le diverse fasi del processo in un unico ambiente informativo. Tali strumenti permettono di collegare pianificazione, analisi dei rischi ed evidenze raccolte, rendendo più coerente e trasparente il percorso decisionale. Inoltre, le piattaforme più recenti estendono il proprio raggio d'azione a nuovi ambiti, quali l'audit dei cryptoasset, la governance dei modelli di IA, la valutazione degli investimenti e gli aspetti ESG. L'integrazione dell'IA nei processi di revisione incide in modo significativo su tutte le fasi dell'incarico. Ad esempio, l'adozione di piattaforme (come Omnia di Deloitte o Clara di KPMG) ha trasformato in profondità la fase di pianificazione, esecuzione e

conclusione degli incarichi di revisione legale. In fase di pianificazione, l'analisi dei dati consente di individuare le aree di maggiore rischio; in fase esecutiva, gli strumenti analitici ampliano la base informativa; in fase conclusiva, le evidenze raccolte risultano più articolate e supportano valutazioni più approfondite. Tale evoluzione richiede una crescente attenzione alla trasparenza e alla comprensibilità dei modelli utilizzati. Le principali società di revisione continuano a intensificare gli investimenti nelle tecnologie basate sull'IA, con particolare attenzione all'intelligenza artificiale generativa, all'automazione intelligente e all'analisi predittiva. Le più recenti evoluzioni evidenziano un progressivo rafforzamento del ruolo dell'IA nei processi di audit, attraverso lo sviluppo di strumenti sempre più avanzati per l'analisi, l'elaborazione e la previsione dei dati. Tali soluzioni sono progettate per integrare informazioni provenienti da fonti eterogenee, migliorare la qualità delle evidenze raccolte e supportare il processo decisionale del revisore, contribuendo ad accrescere l'efficacia e l'efficienza delle attività di revisione. Parallelamente, emerge l'esigenza di rafforzare la governance dei modelli e di sviluppare competenze adeguate tra i revisori. L'innovazione tecnologica, infatti, richiede un uso consapevole e responsabile, in grado di coniugare capacità analitiche e giudizio critico. Nel complesso, l'implementazione operativa dell'IA evidenzia come l'innovazione tecnologica non si traduca in una sostituzione del revisore, ma in una ridefinizione della sua funzione. La revisione tende a configurarsi sempre più come un processo orientato alla costruzione e all'interpretazione dell'evidenza, nel quale la disponibilità di dati e strumenti analitici amplia le possibilità di osservazione, ma non elimina la necessità di un giudizio professionale consapevole. L'IA, in questa prospettiva, non deve essere interpretata come un elemento sostitutivo del giudizio professionale dell'auditor, bensì come uno strumento chiave a supporto dei processi valutativi e delle analisi legate alla sostenibilità. Grazie alla capacità di elaborare grandi quantità di dati, inclusi dati qualitativi e non strutturati, l'IA contribuisce ad accrescere la qualità dell'audit, consentendo analisi più approfondite, tempestive e basate su evidenze più ampie. Inoltre, facilita il benchmarking con i competitor e supporta la generazione e la simulazione di scenari alternativi, rafforzando la capacità dell'auditor di formulare valutazioni più robuste e informate in contesti caratterizzati da elevata complessità e incertezza.

Edizioni Ca' Foscari
DIGITAL PUBLISHING

5 Tra innovazione tecnologica e responsabilità professionale: il futuro della revisione contabile

L'IA non rappresenta più una prospettiva futura, ma una realtà già pienamente integrata nei processi produttivi e organizzativi, con effetti rilevanti sui modelli di creazione del valore e sulle professioni ad alta intensità cognitiva. In tale contesto, la revisione legale dei conti assume un ruolo particolarmente significativo, in quanto presidia la qualità dell'informazione economico-finanziaria e, più in generale, la fiducia nei mercati. Le riflessioni sviluppate nel presente lavoro consentono, pertanto, di tornare alla questione iniziale relativa all'impatto di tali tecnologie sul giudizio professionale del revisore e sulla stessa natura della funzione di audit. L'analisi teorica ha mostrato come l'evoluzione tecnologica non possa essere interpretata come una semplice innovazione strumentale, ma come una trasformazione che incide sulla funzione conoscitiva della revisione. La possibilità di disporre di basi informative più ampie, di analizzare intere popolazioni di dati e di individuare relazioni complesse non elimina l'incertezza, ma ne modifica le modalità di gestione. In questa prospettiva, l'IA non costituisce una fonte autonoma di conoscenza, ma uno strumento che richiede un'attività di interpretazione e valutazione, confermando la centralità del soggetto conoscente nella lettura dei fenomeni aziendali (Zappa 1927). L'analisi normativa ha evidenziato come l'adozione dell'IA si inserisca in un quadro regolatorio articolato, nel quale i principi di supervisione umana, gli approcci basati sul rischio e le tutele in materia di protezione dei dati si integrano con gli standard di revisione contabile e con il più ampio quadro normativo di riferimento. Tali standard continuano a costituire il principale riferimento metodologico per la valutazione del rischio, l'acquisizione delle evidenze probative, la documentazione delle attività svolte e l'esercizio del giudizio professionale. In contesti caratterizzati da un crescente livello di automazione, tali principi non risultano superati, ma richiedono un'applicazione ancora più rigorosa e consapevole, affinché l'impiego degli strumenti digitali rimanga coerente con i requisiti di affidabilità, trasparenza, verificabilità e qualità che caratterizzano la funzione di revisione. Le evidenze della letteratura hanno confermato tali dinamiche, mostrando come l'IA consenta di ampliare la copertura delle verifiche, migliorare la selezione delle aree di rischio e rendere più tempestive le analisi. Parallelamente, emergono limiti significativi, legati alla qualità dei dati, alla trasparenza dei modelli e al rischio di un'eccessiva dipendenza dagli strumenti. In questo contesto, il dibattito converge sulla necessità di garantire la spiegabilità dei processi, la tracciabilità delle evidenze e la centralità del giudizio professionale nella valutazione dei risultati. L'analisi empirica ha evidenziato come tali questioni si traducano concretamente nei contesti operativi.

Le applicazioni osservate, dalle piattaforme integrate alle nuove modalità di raccolta delle evidenze, mostrano come la tecnologia possa modificare natura, estensione e tempistica delle procedure di revisione, senza alterarne i presupposti fondamentali. In tutti i casi esaminati, l'efficacia degli strumenti dipende dalla loro integrazione all'interno di un processo strutturato, fondato su qualità dei dati, tracciabilità delle operazioni e possibilità di verifica indipendente dei risultati. Ciò conferma che la correttezza formale delle elaborazioni non è di per sé sufficiente a garantire l'attendibilità economica delle informazioni, rendendo necessario un intervento interpretativo che ne consenta la comprensione sostanziale.

Nel complesso, l'implementazione operativa dell'IA evidenzia come l'innovazione tecnologica non si traduca in una sostituzione del revisore, ma in una ridefinizione della sua funzione. La revisione tende a configurarsi sempre più come un processo orientato alla costruzione e all'interpretazione dell'evidenza, nel quale la disponibilità di dati e strumenti analitici amplia le possibilità di osservazione, ma non elimina la necessità di un giudizio professionale consapevole. Alla luce dell'analisi condotta, risulta evidente che tali tecnologie non conducono a una sostituzione del giudizio, ma ne ridefiniscono le modalità di esercizio. In questa prospettiva, l'evoluzione tecnologica non contraddice, ma rafforza l'impostazione che attribuisce alla revisione una funzione essenzialmente conoscitiva. Il valore dell'audit non risiede nella mera produzione di informazioni, ma nella capacità di attribuire loro significato economico, ricondurle a una lettura unitaria della realtà aziendale e valutarne criticamente le implicazioni. In tal senso, il futuro dell'audit non appare segnato da una sostituzione del revisore, ma da una sua trasformazione, nella quale la capacità di interpretare i fenomeni aziendali si conferma come elemento centrale e insostituibile della professione, in coerenza con una visione della disciplina come strumento di comprensione sostanziale della dinamica aziendale (Zappa 1927). Le prospettive di sviluppo della revisione contabile delineano una trasformazione destinata a modificare profondamente metodi, strumenti e competenze professionali. Il crescente impiego dell'IA, dell'automazione intelligente e di sistemi avanzati di acquisizione, integrazione ed elaborazione dei dati renderà i processi di audit sempre più continui, tempestivi e orientati all'analisi predittiva. Le attività tradizionalmente caratterizzate da verifiche periodiche evolveranno progressivamente verso modelli di monitoraggio continuo, nei quali l'elaborazione in tempo reale di grandi quantità di informazioni consentirà di individuare con maggiore tempestività anomalie, indicatori di rischio, potenziali frodi e segnali di deterioramento delle performance aziendali. Parallelamente, l'automazione interesserà un numero crescente di procedure di revisione, estendendosi non solo alle attività ripetitive, quali l'elaborazione documentale e i controlli di conformità, ma anche

FREE COPY NOT FOR PUBLICATION

a processi più complessi di raccolta, integrazione e interpretazione delle evidenze. Ciò richiederà l'acquisizione di nuove competenze da parte dei revisori, chiamati a comprendere il funzionamento dei sistemi tecnologici, a valutarne l'affidabilità e a interpretarne criticamente i risultati, mantenendo la responsabilità finale del giudizio professionale. L'evoluzione tecnologica contribuirà inoltre a rafforzare l'integrazione della funzione di revisione con altri ambiti aziendali, quali l'analisi dei dati, la gestione dei rischi, la cybersecurity, la compliance e la rendicontazione di sostenibilità. Pur preservando la propria indipendenza, la revisione contabile opererà sempre più all'interno di ecosistemi informativi interconnessi, nei quali la qualità delle evidenze dipenderà dalla capacità di integrare dati provenienti da fonti eterogenee e di favorire un dialogo costante tra competenze professionali differenti. In tale scenario, l'innovazione tecnologica non modifica la natura della revisione contabile, ma ne ridefinisce gli strumenti operativi. La disponibilità di informazioni sempre più ampie e tempestive accresce infatti il valore del giudizio professionale, che continua a rappresentare l'elemento imprescindibile per selezionare le evidenze rilevanti, interpretarne il significato economico e formulare conclusioni affidabili. La tecnologia amplia le capacità conoscitive del revisore, ma non può sostituirne la responsabilità interpretativa né la capacità di comprendere l'unitarietà dei fenomeni aziendali. È proprio in questa prospettiva che il pensiero di Gino Zappa conserva una straordinaria attualità. Le *Tendenze nuove negli studi di ragioneria* rappresentarono un deciso superamento di una concezione meramente tecnica della disciplina, affermando la centralità dell'azienda quale sistema economico unitario e riconoscendo alla rilevazione contabile una funzione essenzialmente conoscitiva, orientata alla comprensione della dinamica aziendale piuttosto che alla semplice registrazione dei fatti. Le trasformazioni introdotte dall'IA sembrano confermare, anziché superare, tale impostazione. Quanto più sofisticati diventano gli strumenti di analisi, tanto più emerge l'esigenza di interpretarli all'interno di una visione sistemica dell'azienda, nella quale dati, informazioni e algoritmi acquistano significato solo se ricondotti alle relazioni economiche, patrimoniali e finanziarie che caratterizzano la gestione. La sfida futura della revisione contabile non consiste, pertanto, nel sostituire il giudizio umano con l'IA, ma nel valorizzare la complementarità tra capacità computazionale e interpretazione professionale. In questa prospettiva, la tecnologia rappresenta uno strumento di supporto alla conoscenza, mentre il revisore continua a svolgere quella funzione critica e interpretativa che costituisce il presupposto dell'affidabilità dell'informazione economico-aziendale. Dopo un secolo dalla pubblicazione delle *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, il messaggio di Gino Zappa appare dunque ancora attuale: l'evoluzione degli strumenti non modifica il fine della

Ca' Foscari NOT FOR PUBLICATION

disciplina, che rimane quello di comprendere la realtà aziendale nella sua complessità e di fornire una rappresentazione fedele, consapevole e criticamente interpretata dei fenomeni economici.

Bibliografia

Appelbaum, D.; Kogan, A.; Vasarhelyi, M.A. (2017). «Big Data and Analytics in the Modern Audit Engagement: Research Needs». *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 36(4), 1-27. https://doi.org/10.2308/ajpt-51684.

Association of Chartered Certified Accountants (2022). *Artificial Intelligence in Auditing: Challenges and Opportunities*. London: ACCA.

Christ, M.H.; Emett, S.A.; Summers, S.L.; Wood, D.A. (2021). «Prepare for Takeoff: Improving Asset Measurement and Audit Quality with Drone-enabled Inventory Audit Procedures». *Review of Accounting Studies*, 26(4), 1323-43. https://doi.org/10.1007/s11142-020-09574-5.

Commerford, B.P.; Dennis, S.A.; Joe, J.R.; Ulla, J.W. (2022). «Man Versus Machine: Complex Estimates and Auditor Reliance on Artificial Intelligence». *Journal of Accounting Research*, 60(1), 171-201. https://doi.org/10.1111/1475-679x.12407.

Fedyk, A.; Hodson, J.; Khimich, N.; Fedyk, T. (2022). «Is Artificial Intelligence Improving the Audit Process?». *Review of Accounting Studies*, 27(3), 938-85. https://doi.org/10.1007/s11142-022-09697-x.

Fotoh, L.E.; Lorentzon, J.I. (2021). «The Impact of Digitalization on Future Audits». *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 18(2), 77-97. https://doi.org/10.2308/jeta-2020-063.

Fotoh, L.E.; Mugwira, T. (2025). «Exploring Large Language Models in External Audits: Implications and Ethical Considerations». *International Journal of Accounting Information Systems*, 56, 100748. https://doi.org/10.1016/j.accinf.2025.100748.

Kassar, M.; Jizi, M. (2026). «Artificial Intelligence and Robotic Process Automation in Auditing and Accounting: A Systematic Literature Review». *Journal of Applied Accounting Research*, 27(1), 217-41. https://doi.org/10.1108/jaar-05-2024-0175.

Kokina, J.; Blanchette, S.; Davenport, T.H.; Pachamanova, D. (2025). «Challenges and Opportunities for Artificial Intelligence in Auditing: Evidence from the Field». *International Journal of Accounting Information Systems*, 56, 100734. https://doi.org/10.1016/j.accinf.2025.100734.

Manita, R.; Elommal, N.; Baudier, P.; Hikkerova, L. (2020). «The Digital Transformation of External Audit and Its Impact on Corporate Governance». *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119751. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119751.

Moffitt, K.C.; Rozario, A.M.; Vasarhelyi, M.A. (2018). «Robotic Process Automation for Auditing». *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 15(1), 1-10. https://doi.org/10.2308/jeta-10589.

Munoko, I.; Brown-Liburd, H.L.; Vasarhelyi, M.A. (2020). «The Ethical Implications of Using Artificial Intelligence in Auditing». *Journal of Business Ethics*, 167(2), 209-34. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04407-1.

Rahman, F.; Putri, G.; Wulandari, D.; Pratama, D.; Permadi, E. (2021). «Auditing in the Digital Era: Challenges and Opportunities for Auditor». *Golden Ratio of Auditing Research*, 1(2), 86-98. https://doi.org/10.52970/grar.v1i2.367.

PROOF
NOT FOR PUBLISHING

Rozario, A.M.; Vasarhelyi, M.A. (2018). «Auditing with Smart Contracts». *International Journal of Digital Accounting Research*, 18. https://doi.org/10.4192/1577-8517-v18_1.

Schmitz, J.; Leoni, G. (2019). «Accounting and Auditing at the Time of Blockchain Technology: A Research Agenda». *Australian Accounting Review*, 29(2), 331-42. https://doi.org/10.1111/auar.12286.

Zappa, G. (1956-57). *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Milano: Giuffrè.

Zappa, G. (1927). *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*. Milano: Istituto Editoriale Scientifico.

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

Sezione 3
L’azienda in movimento: organizzazione, innovazione e trasformazione

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

«L'Economia Aziendale studia le condizioni di esistenza
e le manifestazioni di vita delle aziende»

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale
Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo

Progettare le organizzazioni: performatività, tempo e *assembly theory*

Laura Cortellazzo
Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Andrea Pontiggia
Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract The chapter develops an integrative perspective that connects performativity, temporality, and assembly theory. The framework explores how economic models, algorithms, and organizational solutions actively shape organizational and institutional change. It argues that organizational outcomes arise from temporally coordinated assemblages, offering a framework for better understanding and more effective organizational design in contexts of growing complexity and algorithmic computation.

Keywords Performativity. Assembly theory. Time. Organization design. Economic and political performativity. Algorithms.

PROOF
NOT FOR PUBLISHING

Sommario 1 Anticipare il futuro prossimo. – 2 Performatività: origini, meccanismi fondamentali e critiche. – 3 Performatività politica ed economia. – 3.1 Performativity e lo spostamento del giudizio politico. – 3.2 L'approccio economico e performativo della decisione organizzativa e politica. – 4 Tempo, performatività e *assembly theory,* – 4.1 Il tempo come variabile organizzativa e performativa. – 4.2 L'*assembly theory* e la performatività del tempo nei sistemi complessi. – 5 La performatività algoritmica nelle organizzazioni. – 6 Prospettive future: un framework integrato. – 7 Conclusione.

1 Anticipare il futuro prossimo

Nel commemorare il centenario della prolusione di Gino Zappa a Ca' Foscari, emerge con particolare evidenza una profonda affinità tra la sua visione pionieristica delle *discipline aziendali* e le riflessioni contemporanee sulla performatività. Zappa riconobbe che i sistemi

Edizioni Ca'Foscari

I libri di Ca' Foscari 37
e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1

Open access
Submitted 2026-07-15 | Published
© 2026 Cortellazzo, Pontiggia | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/009

contabili, i criteri di valutazione e le procedure di controllo non si limitano a riflettere la realtà aziendale, ma contribuiscono attivamente a organizzarla, a plasmare le aspettative degli attori e a strutturare i comportamenti nel tempo.

Quali logiche e forme di razionalità organizzativa hanno tradizionalmente ispirato gli approcci dominanti dell'analisi e progettazione organizzativa? Storicamente, la teoria organizzativa si è basata su una prospettiva prevalentemente analitica e descrittiva. Tale prospettiva mirava a rappresentare, classificare e spiegare strutture, comportamenti e dinamiche di performance esistenti. Progressivamente, tuttavia, questo orientamento è stato affiancato – e in parte messo in discussione – dall'emergere di una prospettiva più generativa e anticipatoria. Quest'ultima sposta l'attenzione dalla comprensione di ciò che le organizzazioni sono alla progettazione di ciò che potrebbero e dovrebbero diventare. In questo senso, gli approcci contemporanei si dedicano maggiormente alla progettazione di forme organizzative non ancora esistenti, ma che sono normativamente e funzionalmente giustificate da condizioni economiche, tecnologiche e sociali in evoluzione.

L'occasione che ha dato origine a questo volume risulta una provocazione analitica. L'intervento fondativo di Zappa alla comunità accademica italiana non si limitò a inaugurare una nuova disciplina, ma contribuì a performarla. Sostenendo che la contabilità, la valutazione e la conoscenza organizzativa sono parti costitutive della vita dell'azienda, piuttosto che semplicemente descrittive, Zappa anticipò, con oltre settant'anni di anticipo rispetto al cosiddetto performativity turn in economia e sociologia, un'intuizione fondamentale, ovvero che gli strumenti attraverso cui analizziamo la vita economica sono al tempo stesso strumenti attraverso cui la costituiamo.

A distanza di un secolo, tale intuizione non ha perso rilevanza; al contrario, la diffusione di algoritmi, sistemi di monitoraggio in tempo reale, modelli predittivi e indici di complessità ha amplificato in modo significativo la portata performativa della conoscenza economica e manageriale. Comprendere questa portata con il rigore, la profondità storica e la responsabilità etica richieste dall'eredità intellettuale di Zappa implica tenere insieme tre dimensioni analitiche fondamentali: la performatività della teoria, il ruolo costitutivo del tempo e la logica sistemica dell'*assembly theory*.

Da questa prospettiva, l'approccio alla performatività sviluppato nel presente capitolo può essere interpretato come un'estensione dell'intuizione originaria di Zappa. Modelli economici, indicatori e strumenti manageriali agiscono infatti come meccanismi generativi che contribuiscono a costruire le realtà che pretendono di descrivere, analogamente a quanto avveniva per le tecniche contabili e organizzative analizzate da Zappa nella sua riflessione sull'azienda.

2 Performatività: origini, meccanismi fondamentali e critiche

Il concetto di performatività in economia si sviluppa a partire dal riconoscimento che le teorie economiche non si limitano a descrivere il mondo, ma possono contribuire attivamente a plasmarlo e a produrlo. Tale intuizione affonda le sue radici nella filosofia della scienza e negli studi di Science and Technology Studies, in particolare nei lavori di Michel Callon, il quale ha evidenziato come le teorie economiche, i modelli matematici e gli strumenti predittivi non si limitino a osservare i mercati, ma partecipino alla loro costruzione.

Nel volume *The Laws of the Markets* (1998), Callon sostiene che gli strumenti economici operano come dispositivi performativi: fornendo quadri di riferimento per le decisioni e il coordinamento, essi influenzano il comportamento degli attori e le strutture istituzionali, contribuendo a configurare i mercati stessi. In ambito aziendale e manageriale, questo approccio è stato ulteriormente sviluppato per comprendere come modelli, strumenti e sistemi contabili incidano sulle pratiche organizzative. Czarniawska (2004), ad esempio, ha mostrato come strumenti manageriali e sistemi di reporting non siano strumenti neutrali, ma partecipino attivamente alla costruzione delle routine, della cultura organizzativa e dei processi decisionali. Allo stesso modo, MacKenzie (2006) ha dimostrato la natura performativa dei modelli finanziari, evidenziando come formule e metodi quantitativi contribuiscano a generare la realtà finanziaria.

Ulteriori contributi di Callon, Muniesa e Miller (Callon, Millo, Muniesa 2007; Miller, Rose 1990) hanno ampliato l'agenda della performatività, mettendo in luce il processo di co-produzione tra teoria economica e pratica materiale. In questa prospettiva, strumenti di calcolo quali algoritmi, fogli di calcolo e standard contabili configurano attivamente realtà economica, definendo ciò che può essere misurato, confrontato e scambiato. In ambito manageriale, questo filone di studi ha alimentato un crescente interesse verso i sistemi di performance management, i meccanismi di governance e gli strumenti di valutazione, mostrando come le teorie manageriali, una volta istituzionalizzate, possano trasformare priorità organizzative, modelli di allocazione delle risorse e norme comportamentali.

Contributi più recenti hanno esteso il concetto di performatività anche alle dimensioni simboliche e discorsive della vita organizzativa. Chia e Holt (2009), ispirandosi alla filosofia del processo, sostengono che le pratiche organizzative siano costituite attraverso processi continui di *enactment* discorsivo e materiale. Analogamente, Alvesson e Willmott (2012) evidenziano come modelli manageriali e narrazioni organizzative non si limitino a spiegare le organizzazioni, ma contribuiscano attivamente a produrre nuove pratiche, identità e configurazioni istituzionali.

Alla luce di questi contributi, la performatività può essere definita come il riconoscimento che teorie, modelli e strumenti non costituiscono descrizioni neutrali, ma partecipano attivamente alla costruzione di comportamenti, decisioni e istituzioni. In altri termini, l'economia non si limita a rappresentare la realtà, ma la performa. Diversi elementi distintivi caratterizzano questa prospettiva.

- **I modelli e gli strumenti sono generativi.** I modelli economici, gli indicatori e le formule contribuiscono a creare aspettative, strategie e comportamenti coerenti con le loro ipotesi. Un esempio è rappresentato dall'adozione di politiche di targeting dell'inflazione da parte delle banche centrali: una volta che i decisori pubblici dichiarano un obiettivo di inflazione, imprese e famiglie adeguano le proprie aspettative, influenzando salari e prezzi in modo tale da contribuire alla realizzazione della previsione stessa (Woodford 2003).
- **Preparazione e presentazione.** La performatività si manifesta attraverso processi di accessibilità e visibilità. Indicatori, grafici e metriche sono progettati per essere osservati, comunicati e utilizzati nelle decisioni. Gli output economici diventano performativi nella misura in cui la loro rappresentazione influenza le percezioni e le scelte degli attori.
- **Compressione temporale.** In questo contesto, la performatività tende a privilegiare la misurabilità nel breve periodo e il feedback immediato, allineandosi ai cicli elettorali, ai report trimestrali o ai benchmark di mercato, spesso a scapito delle conseguenze di lungo periodo e delle dimensioni qualitative della vita economica.
- **Dimensione normativa della quantificazione.** Anche quando vengono presentate come neutrali, le metriche economiche incorporano assunzioni su ciò che è desiderabile o ottimale. Indicatori quali il PIL, il tasso di disoccupazione o i rapporti costi-benefici definiscono implicitamente priorità e orientamenti, influenzando sia le decisioni di *policy* sia la percezione pubblica.
- **Feedback loop.** Inoltre, la performatività si fonda su dinamiche di feedback auto-rinforzanti. Quando gli attori rispondono a un modello o a un indicatore, i loro comportamenti contribuiscono a confermare e diffondere le ipotesi sottostanti.
- **Distanza dalla realtà vissuta.** Allo stesso tempo, tali strumenti tendono a produrre una distanza dalla realtà vissuta, poiché, pur offrendo rappresentazioni formalmente precise, astraggono da dimensioni culturali, morali e comportamentali, generando una visione della realtà spesso elegante dal punto di vista matematico, ma parziale rispetto alle esigenze concrete delle comunità.

Copia non autorizzata

Nonostante la capacità esplicativa, la prospettiva performativa è stata oggetto di numerose critiche. La prima riguarda il rischio di determinismo teorico, ossia la tendenza a sovrastimare il potere costitutivo dei modelli e delle teorie. Alcuni studiosi hanno evidenziato come tali approcci possano sfociare in una forma di idealismo epistemologico che sottovaluta il ruolo di limiti materiali, delle istituzioni e delle asimmetrie di potere (Mirowski, Nik-Khah 2007). Una seconda critica concerne la difficoltà di dimostrare empiricamente la performatività, in quanto risulta complesso isolare il contributo causale di un modello rispetto ad altri fattori. Un terzo elemento riguarda la sottovalutazione dell'agency degli attori organizzativi, i quali possono reinterpretare, resistere o adattare i modelli alle proprie esigenze (Boltanski, Thévenot 2006). A ciò si aggiunge la forte dipendenza dal contesto, che limita la generalizzabilità delle analisi, nonché il rischio di un'eccessiva estensione del concetto, applicato a fenomeni eterogenei in modo talvolta poco rigoroso (Cabantous, Gond 2011).

Nel loro insieme, queste critiche non invalidano la prospettiva performativa, ma sottolineano la necessità di un suo utilizzo rigoroso e integrato con altri approcci metodologici. La sua principale forza risiede nella capacità di mettere in luce la relazione co-costitutiva tra conoscenza e pratica, offrendo uno strumento analitico potente per comprendere la complessità delle realtà economiche e organizzative contemporanee.

PROOF NOT FOR PUBLICATION

3 Performatività politica ed economia

3.1 Performativity e lo spostamento del giudizio politico

La progressiva riduzione del dibattito politico a un repertorio ristretto di indicatori economici riflette una trasformazione strutturale della natura dell'autorità politica e delle condizioni della sua legittimazione nelle società democratiche tardo-moderne. L'economia, quando viene utilizzata come linguaggio apparentemente tecnico e autosufficiente, fornisce ai decisori pubblici una forma particolarmente efficace di protezione istituzionale. Essa consente di presentare le decisioni come necessità neutrali imposte dalla logica di mercato, dai vincoli fiscali o da analisi basate su evidenze, piuttosto che come scelte intrinsecamente normative, radicate in valori culturali e in priorità sociali contestabili (Blyth 2013; Streeck 2014).

In questo contesto, il discorso economico tende a sostituirsi progressivamente al giudizio politico. Gli indicatori quantitativi rimpiazzano la deliberazione normativa, le metriche di efficienza prendono il posto delle questioni relative al fine e al benessere

collettivo, e il vocabolario tecnocratico dell'ottimizzazione si sovrappone al linguaggio etico della responsabilità politica.

La prolusione di Zappa aveva già evidenziato i rischi insiti nella riduzione della vita aziendale a mere logiche tecniche, separate dai contesti sociali e istituzionali entro cui le organizzazioni operano. L'analisi della performatività politica estende tale intuizione dal livello micro dell'azienda al livello macro della governance democratica. Quando il discorso politico si riduce a indicatori economici, gli strumenti di calcolo cessano di essere supporti al giudizio e diventano suoi sostituti. Ciò implica ignorare il fatto che gli equilibri economici sono sempre immersi in contesti culturali, morali e temporali, e che il compito della politica, così come del management, consiste nel preservare le condizioni della loro riproduzione nel lungo periodo, piuttosto che limitarsi alla loro ottimizzazione nel breve.

Questo restringimento della prospettiva analitica oscura un principio fondamentale dell'economia istituzionale e della sociologia dei mercati: gli esiti economici non sono mai fenomeni autonomi e auto-generati, ma derivano dall'intreccio di comportamenti, aspettative, relazioni di fiducia e quadri normativi condivisi che si sviluppano nel tempo attraverso processi storici complessi (North 1990; Granovetter 1985). Subordinando tali dimensioni alla logica dei modelli economici formali, il discorso politico performativo perde di vista le condizioni stesse che rendono sostenibili i sistemi economici nel lungo periodo. Come evidenziato da Polanyi (1944), i mercati non sono entità autoregolate, ma istituzioni sociali che dipendono da infrastrutture culturali, giuridiche e relazionali che resistono alla piena mercificazione. L'astrazione da queste basi rischia di compromettere la stabilità stessa del sistema.

Questa dinamica è sia causa sia conseguenza dell'emergere di una modalità distintamente performativa di governance politica. In tale contesto, l'azione pubblica e la comunicazione politica sono sempre più orientate alla gestione strategica delle apparenze e dei segnali simbolici, piuttosto che all'esercizio di un giudizio sostanziale o all'assunzione di responsabilità di lungo periodo. I discorsi e le politiche pubbliche vengono valutati meno in base alla loro coerenza normativa e più in funzione della loro capacità di segnalare competenza, reattività e allineamento all'interno di orizzonti temporali compressi, definiti dai cicli mediatici o elettorali (Habermas 1975; Mair 2013).

In questo senso, la performatività consente agli attori politici di mantenere visibilità e legittimazione, riducendo al contempo l'esposizione morale e la necessità di assumere impegni ideologici o progettuali di lungo periodo. Tuttavia, tale orientamento modifica profondamente il ruolo del tempo nella decisione politica. La temporalità politica viene compressa entro orizzonti brevi, dominati da risultati immediatamente misurabili. Le politiche vengono quindi selezionate e valutate in base

alla loro leggibilità nel breve periodo, piuttosto che alla loro capacità di trasformare le strutture sociali nel lungo.

Ne deriva una preferenza per interventi rapidi e visibili, mentre vengono marginalizzate le politiche che richiedono trasformazioni graduali e profonde, come quelle relative all'istruzione, alla fiducia istituzionale o alle norme civiche. Ciò che appare stabilizzante nel breve periodo tende progressivamente a erodere le condizioni più profonde della legittimità democratica. Quando la fiducia diminuisce e i significati condivisi si frammentano, anche la razionalità economica diventa fragile, rivelando come la performance abbia sostituito la comprensione.

Nel tempo, l'esposizione a questi incentivi strutturali genera disposizioni cognitive e orientamenti pratici che privilegiano velocità, e allineamento performativo alla riflessione, alla coerenza normativa e al ragionamento morale (Bourdieu 1991). Il risultato è un *habitus politico* che si presenta come razionale e tecnicamente controllato, ma che progressivamente consuma le risorse culturali, etiche e deliberative su cui si fondano la legittimità democratica e la coesione sociale. Come osserva Rosanvallon (2008), l'erosione della deliberazione politica sostanziale non rappresenta soltanto un deficit procedurale, ma una minaccia alle basi relazionali dell'autorità democratica.

PROOF
NOT FOR PUBLICATION

3.2 L'approccio economico e performativo della decisione organizzativa e politica

Le dinamiche descritte assumono una forma particolarmente evidente nei sistemi politici europei contemporanei, nei quali la contrazione del discorso politico entro un repertorio limitato di indicatori economici riflette una trasformazione più ampia nella costruzione e nell'esercizio dell'azione politica.

Un esempio emblematico è rappresentato dal dibattito sulle politiche fiscali nell'Eurozona, dove strumenti come il Patto di Stabilità e Crescita e il Fiscal Compact hanno trasformato scelte distributive politicamente contestabili in esercizi di conformità tecnica, sottraendo ampie aree della governance macroeconomica alla deliberazione democratica (Streeck 2014). Tale trasformazione non elimina la dimensione normativa, ma la sposta all'interno delle assunzioni implicite dei modelli tecnocratici, spesso sottratte al controllo pubblico (Schmidt 2002).

Ciò che distingue questa configurazione dalle forme precedenti di tecnocrazia è il ruolo centrale assunto dai modelli economici come dispositivi performativi. La crescente matematizzazione dell'economia, attraverso modelli di equilibrio generale, teoria dei giochi ed econometria, rafforza una tendenza all'astrazione che

presenta gli output analitici come universali e neutrali. Tuttavia, tali modelli incorporano ipotesi semplificatrici, attori razionali, mercati perfetti, preferenze stabili, che raramente riflettono la complessità storica e sociale della realtà economica. In un contesto performativo, questi modelli acquisiscono una funzione strategica basata sulla loro capacità di produrre risultati quantitativi precisi e comunicativamente efficaci, che possono essere utilizzati per legittimare decisioni politiche. L'economia diventa così meno uno strumento per comprendere la complessità sociale e più una tecnologia per rendere le decisioni visibili, difendibili e credibili.

Questa trasformazione produce conseguenze epistemiche rilevanti. L'adozione sistematica di modelli e indicatori può generare una forma di distanziamento cognitivo, in cui i decisori politici vengono configurati come interpreti di flussi di dati piuttosto che come attori inseriti in contesti sociali concreti. Le politiche possono apparire razionali ed efficienti nei modelli, pur fallendo nel rispondere a problemi sociali fondamentali o a dimensioni etiche che sfuggono alla misurazione (Sen 1999). Questa logica genera inoltre dinamiche di auto-rinforzo. Come sottolineato da Mirowski (2002), i modelli non si limitano a guidare le decisioni, ma contribuiscono a creare le condizioni che ne confermano la validità. Le politiche modellate sulla base di tali strumenti modificano comportamenti e istituzioni, producendo risultati che sembrano confermare le ipotesi iniziali. La politica diventa così un processo circolare di produzione della realtà.

Le implicazioni dell'approccio performativo che emergono dal confronto tra economia classica e comportamentale rendono ancora più evidente questa tensione. L'economia classica, fondata sulla razionalità e sulla massimizzazione dell'utilità, offre modelli coerenti, prevedibili e formalizzabili. L'economia comportamentale, al contrario, evidenzia razionalità limitata, distorsioni cognitive e dipendenza dal contesto, mostrando come le decisioni siano influenzate da norme sociali, fiducia e fattori psicologici. La politica performativa, orientata al breve periodo e a metriche visibili, tende a sottovalutare tali dimensioni, producendo politiche apparentemente efficaci ma spesso incapaci di rispondere ai bisogni reali delle comunità. Ne emerge una tensione strutturale nella governance contemporanea tra precisione tecnica e complessità sociale. Le politiche diventano strumenti di produzione della realtà, generando dinamiche di feedback che possono oscurare effetti di lungo periodo. Comprendere tali dinamiche richiede quindi di integrare dimensioni culturali, etiche e temporali nelle decisioni pubbliche.

In sintesi, l'integrazione tra economia, performatività e temporalità rivela una tensione strutturale nella governance contemporanea, soprattutto tra la precisione tecnica e la complessità sociale, tra l'immediatezza della performance e la profondità dei processi di lungo

periodo. Comprendere questa tensione è essenziale per ripensare il ruolo della razionalità economica nelle decisioni pubbliche.

4 Tempo, performatività e *assembly theory*

4.1 Il tempo come variabile organizzativa e performativa

Nelle tradizioni dominanti dell'analisi economica e politica, il tempo è generalmente trattato come un parametro neutrale o esogeno, un semplice orizzonte entro cui le decisioni producono effetti o vengono misurati i risultati. La ricerca organizzativa ha tuttavia progressivamente messo in discussione questa riduzione, mostrando come il tempo possa essere concepito secondo logiche differenti e tra loro complementari. Ad esempio, si distinguono il tempo cronologico, o clock time, inteso come misura lineare e standardizzata; il tempo evento, o event time, che struttura l'azione attorno al verificarsi di eventi significativi; e il tempo processo, o process time, che cattura la durata e il flusso delle attività all'interno di un sistema. Queste diverse logiche temporali coesistono e vengono mobilitate nelle pratiche organizzative e politiche, contribuendo a definire i problemi e a orientare le modalità di intervento.

Dal punto di vista scientifico, il tempo svolge una funzione fondamentale, in quanto consente di identificare relazioni causali attraverso la precedenza temporale e la sequenza degli eventi. Senza un ordinamento temporale, diventa impossibile distinguere tra causa ed effetto o comprendere come le azioni producano determinati risultati. In questo senso, il tempo non costituisce soltanto una condizione di sfondo, ma una dimensione analitica essenziale attraverso cui i processi economici e sociali diventano intelligibili.

Parallelamente, il tempo agisce come regolatore della vita organizzativa. Le strutture temporali – scadenze, cicli, ritmi e sequenze – coordinano attività interdipendenti, distribuiscono l'attenzione e definiscono ciò che è urgente, ritardato o completo. Attraverso processi di temporal structuring, le organizzazioni producono schemi ricorrenti, quali cicli di pianificazione, cadenze di reporting e fasi progettuali, che al contempo abilitano e vincolano l'azione. Analogamente, come precedentemente descritto, l'azione politica è incorniciata da cicli elettorali, reporting economici, dinamiche mediatiche e calendari fiscali. Il tempo opera quindi come un meccanismo di coordinamento e controllo, modellando chi fa cosa, quando e in quali condizioni. Esso assume, pertanto, il ruolo di principio organizzativo, comparabile alla gerarchia o alla divisione del lavoro.

All'interno di una logica performativa, queste dinamiche temporali sono inseparabili dalle loro funzioni comunicative e simboliche.

PROOF NOT FOR PUBLICATION

La velocità, il ritmo e la visibilità dell'azione diventano parte integrante dell'effetto performativo delle politiche, influenzando la percezione pubblica, il comportamento degli stakeholder e l'allineamento istituzionale. Il tempo non è quindi soltanto un mezzo di coordinamento, ma anche un mezzo di produzione di significato. Come evidenziato da Sharma (2014), le configurazioni temporali sono distribuite in modo diseguale e gerarchico, producendo esperienze differenziate del tempo che riflettono le posizioni degli attori nei sistemi economici e sociali. Alcuni soggetti beneficiano di infrastrutture temporali che accelerano, semplificano o ottimizzano il loro tempo, mentre altri sono costretti ad assorbire ritardi, attese o frammentazione temporale. Il tempo diventa così una risorsa attraverso cui il valore viene prodotto, distribuito e vissuto.

Il tempo interagisce inoltre con le proprietà strutturali dei sistemi economici e sociali. Aspettative, norme e comportamenti evolvono nel tempo, rispondendo non solo a incentivi materiali, ma anche alla credibilità percepita e alla tempistica degli interventi. Ritardi, sequenze e modalità temporali possono rafforzare o indebolire la fiducia, influenzare l'adesione e determinare il successo o il fallimento delle politiche. L'allineamento temporale tra ritmi istituzionali e aspettative sociali diventa quindi una condizione critica per l'efficacia della governance.

Nel complesso, queste considerazioni evidenziano come il tempo non rappresenti semplicemente una dimensione entro cui la performatività si manifesta, ma una delle sue condizioni costitutive. Le strutture temporali determinano ciò che diventa visibile, ciò che è considerato azionabile e ciò che viene riconosciuto come legittimo. In tal senso, il tempo partecipa direttamente alla produzione performativa della realtà economica e sociale.

COPIA NON DESTINATA ALLA PUBBLICAZIONE

4.2 L'*assembly theory* e la performatività del tempo nei sistemi complessi

L'interpretazione del tempo come variabile generativa trova un naturale completamento nella *assembly theory*, che consente di comprendere come la performatività si realizzi nei sistemi complessi. L'*assembly theory* concepisce organizzazioni, politiche e istituzioni come sistemi costituiti da componenti eterogenei e interdipendenti, le cui proprietà emergono dall'interazione tra le parti piuttosto che dalle caratteristiche isolate di ciascun elemento (Simon 1962; DeLanda 2006). In questa prospettiva, l'ordine e il coordinamento non derivano da una razionalità centralizzata, ma da processi di interazione, feedback e adattamento. I sistemi complessi sono caratterizzati da non-linearità, dipendenza dal percorso e dinamiche emergenti, per cui piccole variazioni in una componente possono produrre effetti

amplificati sull'intero sistema. L'*assembly theory* risulta quindi particolarmente adatta a interpretare i sistemi economici e politici, nei quali gli esiti derivano dall'interazione cumulativa di attori, istituzioni e processi temporali.

Il ruolo del tempo in questa prospettiva è centrale. La progettazione di un sistema è inseparabile dalla sequenza e dalla tempistica delle azioni; infatti, le componenti devono essere integrate secondo ordini temporali specifici affinché il sistema funzioni. Il successo di una strategia non dipende soltanto dalla qualità delle singole componenti, ma dalla loro sincronizzazione e dal modo in cui si coordinano lungo traiettorie temporali.

Da una prospettiva performativa, il tempo è uno dei principali meccanismi attraverso cui si produce la realtà. La sequenza, il ritmo e la sincronizzazione delle componenti determinano quali interazioni si attivano, quali feedback si consolidano e quali esiti diventano stabili. La performatività non risiede quindi solo nei contenuti delle politiche o dei modelli, ma nella loro orchestrazione temporale. Questo implica che l'efficacia delle politiche e delle strategie dipende in larga misura dalla qualità del coordinamento temporale. Disallineamenti tra componenti, ritardi, anticipazioni o incoerenze nella sequenza delle azioni, possono generare effetti sistemici negativi, compromettendo l'intero assemblaggio. Un esempio emblematico è rappresentato dalle campagne vaccinali su larga scala, in cui la mancata sincronizzazione tra comunicazione, distribuzione e regolazione può compromettere l'efficacia complessiva del sistema (Kickbusch, Gleicher 2012).

In questo contesto, la progettazione organizzativa assume un ruolo fondamentale. Strutture, processi e sistemi di coordinamento devono essere concepiti in modo da incorporare logiche temporali e performative, traducendo l'intento strategico in interventi sequenziali, adattivi e contestualizzati. L'organizzazione diventa così il dispositivo attraverso cui dinamiche temporali e performative vengono rese operative.

La riflessione di Zappa sull'equilibrio consente di collegare questa prospettiva alla tradizione dell'economia aziendale. L'equilibrio non è una condizione statica, ma una traiettoria da costruire e mantenere nel tempo attraverso sequenze di azioni coordinate. In questa luce, l'azienda può essere reinterpretata come un assemblaggio temporale, un sistema socio-tecnico la cui sopravvivenza dipende dalla sincronizzazione tra componenti di calcolo, organizzative e relazionali. Da una prospettiva zappiana, i sistemi algoritmici contemporanei rappresentano un'evoluzione dei dispositivi di calcolo che da sempre contribuiscono a performare la realtà organizzativa. Se Zappa analizzava strumenti come la contabilità e i sistemi di reporting, oggi algoritmi e dashboard digitali incorporano direttamente ipotesi economiche e manageriali nelle pratiche operative, influenzando decisioni relative a prezzi, performance e

allocazione delle risorse. Il problema centrale resta invariato, ovvero comprendere come questi strumenti contribuiscano alla costruzione e al mantenimento dell'equilibrio aziendale. Alla luce della prolusione di Zappa, il quadro teorico sviluppato in questo capitolo può essere interpretato come una domanda di rinnovamento dell'economia aziendale in un contesto dominato da modelli, indicatori e algoritmi. L'intuizione zappiana secondo cui l'azienda è un sistema complesso, temporalmente situato e socialmente costruito viene qui estesa ai sistemi economici e politici contemporanei, sottolineando la necessità di progettare assemblaggi organizzativi capaci di sostenere coordinamento e stabilità nel lungo periodo.

5 La performatività algoritmica nelle organizzazioni

A livello organizzativo, la performatività assume una forma particolarmente concreta attraverso la diffusione di sistemi algoritmici. Se, come suggeriscono Callon e MacKenzie, le teorie economiche operano come motori che modellano gli ambienti che descrivono, gli algoritmi rappresentano un'ulteriore intensificazione di questa dinamica. Essi incorporano assunzioni teoriche, regole decisionali e logiche predittive direttamente nelle routine organizzative, rendendo la performatività operativa e quotidiana. Piuttosto che rimanere strumenti analitici esterni, gli algoritmi vengono attuati nei processi quotidiani di lavoro, guidando decisioni in ambiti quali selezione del personale, pricing, logistica e valutazione della performance.

In questo senso, gli algoritmi funzionano come artefatti performativi di particolare potenza, perché non si limitano a informare o raccomandare azioni, ma configurano attivamente il campo delle possibilità organizzative, influenzando il modo in cui i problemi vengono definiti, quali opzioni risultano visibili e praticabili e come gli esiti vengono valutati. Tuttavia, il ruolo performativo degli algoritmi non è deterministico in senso assoluto. Richiamando la letteratura di Callon su *framing* e *overflowing* (1998), è fondamentale riconoscere che gli output algoritmici sono continuamente interpretati, applicati selettivamente e talvolta contestati dagli attori organizzativi, generando un processo iterativo in cui modelli e realtà organizzativa co-evolvono attraverso dinamiche di adattamento reciproco.

Nonostante ciò, la crescente delega di decisioni rilevanti a sistemi algoritmici introduce un livello strutturalmente significativo di opacità (Pasquale 2015). Infatti, la complessità del codice, delle pipeline di dati proprietarie e delle architetture di *machine learning* rendono estremamente difficile identificare, interrogare e contestare le assunzioni normative incorporate in tali sistemi.

Gli algoritmi operano quindi come assemblaggi socio-tecnici che incorporano intenzionalità (Deleuze, Guattari 1987), distribuendo l'*agency* tra attori umani e non umani e stabilizzano specifici schemi di comportamento organizzativo.

L'influenza performativa degli algoritmi risulta particolarmente rilevante in relazione alla ristrutturazione della temporalità organizzativa. In quanto sistemi predittivi basati su logiche probabilistiche, gli algoritmi generano aspettative anticipatorie sugli stati futuri e orientano l'azione organizzativa verso la validazione nel breve periodo di tali aspettative attraverso indicatori di performance continuamente monitorati e misurabili. Questa dinamica riproduce, a livello organizzativo, la compressione temporale già osservata nei contesti politico ed economico in cui l'azione organizzativa si allinea progressivamente a cicli di feedback immediati, monitoraggio in tempo reale e ottimizzazione continua delle metriche correnti, a scapito della riflessione strategica di lungo periodo (Zuboff 2019).

Inoltre i sistemi di *machine learning*, per loro stessa architettura, sono strutturati attorno a cicli di feedback rapidi, nei quali gli output vengono costantemente confrontati con i risultati osservati e ricalibrati di conseguenza. Ciò genera un orientamento sistemico verso velocità e reattività operativa che rischia di ridurre lo spazio per la deliberazione, la pianificazione di lungo periodo e la riflessione normativa richieste dai problemi organizzativi complessi. Sebbene questa ottimizzazione continua possa produrre significativi guadagni di efficienza in contesti operativi ben definiti – come logistica, previsione della domanda o rilevazione delle frodi – essa comporta anche un restringimento progressivo degli orizzonti decisionali, poiché la strategia viene valutata sempre più in funzione della sua capacità di generare risultati immediati, quantificabili e leggibili algoritmicamente.

Nel tempo, questa dinamica esercita un'influenza costitutiva sui valori organizzativi attraverso un meccanismo di sostituzione quantitativa secondo il quale ciò che è misurabile diventa prioritario, ciò che è prioritario riceve risorse, e ciò che riceve risorse viene riconosciuto come effettivamente rilevante. La rappresentazione quantitativa delle attività organizzative non si limita a riflettere la realtà, ma contribuisce a costituirla, riducendo comportamenti complessi a dimensioni misurabili. Inoltre, i sistemi algoritmici tendono a rafforzare cicli di feedback auto-rinforzanti, poiché decisioni basate su dati passati influenzano comportamenti futuri, che a loro volta confermano il modello sottostante, anche in presenza di traiettorie alternative. Questa dinamica richiama i meccanismi performativi già osservati nei contesti economici, ma con maggiore intensità, dovuta alla natura continua e automatizzata dei processi algoritmici.

Questi sviluppi possono essere ulteriormente compresi attraverso la lente dell'*assembly theory*, che enfatizza il coordinamento di

componenti interdipendenti nel tempo. Gli algoritmi sono infatti incorporati in assemblaggi organizzativi più ampi, che includono infrastrutture di dati, competenze umane, pratiche manageriali e norme istituzionali. I loro effetti performativi emergono dall'interazione tra questi elementi eterogenei, piuttosto che dall'algoritmo in sé. In questa prospettiva, gli algoritmi possono essere interpretati come dispositivi di coordinamento temporale: i loro output – previsioni, classifiche, segnali – sono intrinsecamente orientati al tempo, anticipando stati futuri, attivando azioni nel presente e adattandosi ai dati in ingresso. In tal modo, essi sincronizzano le attività tra attori e unità organizzative, determinando il ritmo delle decisioni, la sequenza degli interventi e la struttura dei cicli di feedback. Questa forma di coordinamento è spesso implicita e incorporata nel codice, rendendo la strutturazione temporale meno visibile ma più pervasiva.

Un esempio empirico è rappresentato dalle grandi imprese logistiche che hanno integrato sistemi algoritmici di *routing* e *dispatch* in tempo reale nelle proprie operazioni, come Amazon Logistics e UPS (Brynjolfsson, McAfee 2014). In tali contesti, gli algoritmi elaborano flussi continui di dati, condizioni del traffico, meteo, dimensioni dei pacchi, disponibilità dei driver e vincoli contrattuali, per generare percorsi ottimizzati dinamicamente. Tuttavia, il loro ruolo va ben oltre l'efficienza operativa dato che essi strutturano il coordinamento temporale dell'intero sistema socio-tecnico. I driver agiscono in funzione dei segnali algoritmici, i *dispatcher* monitorano le performance attraverso dashboard in tempo reale, e i clienti ricevono informazioni che influenzano le loro aspettative. Il risultato è un'architettura temporale fortemente integrata, in cui l'agency umana e non umana è sincronizzata su più livelli. Nel tempo, il comportamento organizzativo si adatta a questo ritmo algoritmico, e l'algoritmo finisce per performare l'organizzazione non solo attraverso le decisioni, ma anche attraverso il flusso temporale in cui esse si realizzano.

Nel complesso, l'interazione tra performatività, algoritmi e *assembly theory* rivela una trasformazione profonda della vita organizzativa. Il processo decisionale è sempre più distribuito tra attori umani e sistemi algoritmici, gli orizzonti temporali sono compressi da cicli di feedback continui e i valori organizzativi vengono ridefiniti attraverso la quantificazione. Tuttavia, questi processi rimangono contingenti e dipendenti dal contesto: gli algoritmi non determinano completamente gli esiti, ma li influenzano in base alle modalità con cui vengono implementati e interpretati. Comprendere il loro ruolo performativo richiede quindi di superare una prospettiva puramente tecnica e riconoscere le strutture socio-temporali entro cui operano, così da cogliere non solo come essi orientano l'azione nel presente, ma anche come influenzano la capacità delle organizzazioni di progettare, coordinare e sostenere l'azione collettiva nel tempo.

PROOF NOT FOR PUBLICATION
Pisa s.r.l.

6 Prospettive future: un framework integrato

La governance economica e sociale dei prossimi anni sarà sempre più chiamata a confrontarsi con contesti instabili, interdipendenti e ad alta intensità informativa, nei quali modelli economici, indicatori, piattaforme digitali e sistemi algoritmici non si limiteranno a supportare le decisioni, ma contribuiranno a definire le condizioni entro cui individui, organizzazioni e istituzioni agiscono. In tale scenario, la capacità di governare non potrà più fondarsi esclusivamente su strumenti tecnici, modelli quantitativi o logiche di ottimizzazione statica.

Muovendo dalle prospettive sviluppate nel presente capitolo, proponiamo un modello integrato che combina gli apporti dell'economia classica e comportamentale, la performatività di modelli e algoritmi, il tempo inteso come variabile di progettazione e coordinamento, e l'*assembly theory* quale lente interpretativa della complessità organizzativa. Il valore di tale framework risiede nella possibilità di superare una concezione lineare dell'azione pubblica e manageriale, orientandosi verso una prospettiva dinamica, adattiva e costruttiva della realtà economica e sociale.

I modelli economici classici continueranno a rappresentare una base analitica rilevante per la progettazione delle politiche, soprattutto laddove sia necessario definire scenari, e obiettivi misurabili. Fondati sugli assunti della teoria della scelta razionale, dell'equilibrio generale e della massimizzazione dell'utilità, così come formalizzati nella tradizione neoclassica a partire dai lavori di Arrow e Debreu (1954), tali modelli hanno offerto e continueranno a offrire vantaggi in termini di precisione analitica, trattabilità matematica e comparabilità tra sistemi. Tuttavia, nelle economie contemporanee e future, caratterizzate da incertezza, policrisi e accelerazioni e rapide trasformazioni tali indicatori non saranno sufficienti a rappresentare la complessità degli effetti prodotti dalle politiche e dalle scelte aziendali.

Come evidenziato dalla letteratura, la capacità di astrazione che rende i modelli classici potenti e comunicabili produce anche una distanza strutturale rispetto alle realtà sociali vissute, all'eterogeneità comportamentale e alle specificità istituzionali che influenzano concretamente l'efficacia degli interventi (Hodgson 1988; Ostrom 1990). In prospettiva futura, questo limite diventerà ancora più rilevante. L'integrazione della prospettiva comportamentale – sviluppata a partire dai contributi di Kahneman e Tversky (1979), Thaler e Sunstein (2008), e ulteriormente estesa da Acemoglu e Robinson (2012) – consente quindi di comprendere non solo come gli attori rispondano agli incentivi, ma anche come interpretino il cambiamento, costruiscano fiducia, adattino le proprie strategie e ridefiniscano nel tempo il rapporto con istituzioni, mercati e tecnologie.

La prospettiva della performatività acquisisce, in questo quadro, un'importanza crescente. Nel futuro prossimo, modelli predittivi, metriche ESG, sistemi di rating, piattaforme digitali, e strumenti di intelligenza artificiale tenderanno a svolgere un ruolo sempre più incisivo nella produzione della realtà economica e organizzativa. Essi contribuiranno a orientare priorità, distribuire attenzione, e definire ciò che viene considerato efficiente, sostenibile, innovativo o desiderabile. La performatività dei modelli e degli algoritmi diventerà dunque una questione centrale della governance futura: comprendere come tali strumenti incorporino assunti normativi e influenzino le aspettative degli attori sarà essenziale per evitare che la razionalità tecnica si trasformi in automatismo decisionale o in riproduzione di diseguaglianze.

In tale prospettiva, il tempo deve essere assunto come una variabile strategica della governance. Le sfide emergenti richiedono capacità di coordinare temporalità differenti. Da un lato, istituzioni e organizzazioni sono sottoposte a pressioni di breve periodo. Dall'altro, i processi trasformativi, come l'apprendimento collettivo, lo sviluppo delle competenze, la riconversione produttiva e il cambiamento culturale, richiedono continuità, pazienza istituzionale e coerenza su orizzonti estesi.

Il tempo assume quindi una duplice funzione. Da un lato, opera come variabile di progettazione, strutturando sequenza, ritmo e coordinamento degli interventi. Le politiche future dovranno essere pensate non solo in termini di obiettivi finali, ma anche di traiettorie: quali passaggi intermedi rendono credibile una trasformazione, quali capacità organizzative devono essere costruite prima che un intervento produca effetti duraturi. Dall'altro lato, il tempo agisce come variabile di azione, influenzando la percezione di competenza, la fiducia degli stakeholder e la capacità degli attori di adattarsi al cambiamento.

L'*assembly theory* offre la connessione concettuale per comprendere questa complessità. Le organizzazioni e le istituzioni del futuro possono essere lette come sistemi composti da elementi eterogenei la cui efficacia dipende dal modo in cui tali elementi vengono assemblati, coordinati e riconfigurati nel tempo. In un'economia segnata da ecosistemi digitali, piattaforme interorganizzative e reti globali di interdipendenza, il vantaggio competitivo e la capacità di *policy* dipenderanno dall'integrazione dinamica e coerente di elementi sociali, tecnologici, organizzativi e istituzionali diversi.

Il contributo di questo modello risiede nella sua capacità di ricomporre dimensioni spesso trattate separatamente, offrendo una comprensione più realistica di come le strategie vengano effettivamente realizzate. Esso evidenzia l'importanza di allineare progettazione tecnica, coordinamento temporale e capacità organizzative, mostrando come tali elementi operino congiuntamente nella produzione degli esiti. In definitiva, questo framework non

si propone come una teoria unitaria della realtà economica e organizzativa, ma come un vocabolario analitico integrato che consente di comprendere la complessità dei sistemi contemporanei e futuri, mostrando che il futuro dell'economia e della società non sarà semplicemente il risultato di innovazioni tecnologiche o di scelte razionali individuali, ma il prodotto di assemblaggi complessi tra modelli, algoritmi, istituzioni, comportamenti e aspettative collettive. Governare tale futuro significherà progettare condizioni di apprendimento, coordinamento e responsabilità, riconoscendo che ogni strumento di misurazione, ogni modello predittivo e ogni architettura algoritmica non descrive soltanto il mondo, ma contribuisce a costruirlo.

Ogni strumento che misura, ogni modello che anticipa, ogni architettura che ordina i dati non registra soltanto il mondo: vi posa sopra una traccia, ne modifica le possibilità, e in parte lo fa accadere.

7 Conclusione

La riflessione di Zappa rappresenta una critica radicale al riduzionismo. L'azienda è concepita come un sistema unitario e dinamico, la cui sopravvivenza dipende dalla capacità di mantenere un equilibrio nel tempo attraverso azioni coordinate. Questa intuizione anticipa sia l'*assembly theory* sia la prospettiva performativa. Il contributo del presente lavoro consiste nel mostrare come performatività, tempo e complessità insieme costituiscano dimensioni inseparabili dell'analisi organizzativa contemporanea e futura. In un contesto dominato da algoritmi e modelli, comprendere il ruolo costitutivo di tali dimensioni diventa essenziale per progettare sistemi sostenibili nel lungo periodo. La ricerca aziendale e organizzativa non può accontentarsi di descrivere ciò che accade, né di misurarlo o interpretarlo con ordinata precisione. Deve anche inoltrarsi là dove le forme non hanno ancora preso forma: immaginare, disegnare, mettere alla prova modi nuovi di organizzare l'economia e il lavoro. Non per fantasticare sull'avvenire, ma per contribuire a costruire ciò che ancora non esiste e che, proprio per questo, può diventare necessario.

CAFOSCARI PUBLISHING

Bibliografia

Acemoglu, D.; Robinson, J.A. (2012). *Why Nations Fail. The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York: Crown Publishers. https://doi.org/10.30541/v51i3pp.276-278.

Alvesson, M.; Willmott, H. (2012). *Making Sense of Management. A Critical Introduction*. 2nd ed. London: SAGE Publications.

Arrow, K.J.; Debreu, G. (1954). «Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy». *Econometrica*, 22(3), 265-90. https://doi.org/10.2307/1907353.

Blyth, M. (2013). *Austerity. The History of a Dangerous Idea*. Oxford: Oxford University Press.

Boltanski, L.; Thévenot, L. (2006). *on Justification. Economies of Worth*. Princeton: Princeton University Press.

Bourdieu, P. (1991). *Language and Symbolic Power*. Cambridge (MA): Harvard University Press.

Brynjolfsson, E.; McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company. https://doi.org/10.1080/08963568.2015.1044355.

Cabantous, L.; Gond, J.-P. (2011). «Rational Decision Making as Performative Praxis. Explaining Rationality's Eternal Retour». *Organization Science*, 22(3), 573-86. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0534.

Callon, M. (1998). *The Laws of the Markets*. Oxford: Blackwell.

Callon, M.; Millo, Y.; Muniesa, F. (2007). *Market Devices*. Oxford: Blackwell.

Chia, R.; Holt, R. (2009). *Strategy Without Design. The Silent Efficacy of Indirect Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

Czarniawska, B. (2004). «On Time, Space, and Action Nets». *Organization*, 11(6), 773-91. https://doi.org/10.1177/1350508404047251.

DeLanda, M. (2006). *A New Philosophy of Society. Assemblage Theory and Social Complexity*. London: Continuum.

Deleuze, G.; Guattari, F. (1987). *A Thousand Plateaus. Capitalism and Schizophrenia*. A cura di B. Massumi. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Granovetter, M. (1985). «Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness». *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. https://doi.org/10.1086/228311.

Habermas, J. (1975). *Legitimation Crisis*. Boston: Beacon Press.

Hodgson, G.M. (1988). *Economics and Institutions. A Manifesto for a Modern Institutional Economics*. Cambridge: Polity Press. https://doi.org/10.1080/08109029008629501.

Kahneman, D.; Tversky, A. (1979). «Prospect Theory. An Analysis of Decision Under Risk». *Econometrica*, 47(2), 263-92. https://doi.org/10.2307/1914185.

Kickbusch, I.; Gleicher, D. (2012). *Governance for Health in the 21st Century*. Copenhagen: World Health Organization Regional Office for Europe.

MacKenzie, D. (2006). *An Engine, not a Camera. How Financial Models Shape Markets*. Cambridge (MA): MIT Press.

Mair, P. (2013). *Ruling the Void. The Hollowing of Western Democracy*. London: Verso.

Miller, P.; Rose, N. (1990). «governing Economic Life». *Economy and Society*, 19(1), 1-31.

Mirowski, P. (2002). *Machine Dreams. Economics Becomes a Cyborg Science*. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2003.10.001.

Mirowski, P.; Nik-Khah, E. (2007). «Markets Made Flesh. Performativity, and a Problem in Science Studies, Augmented with Consideration of the Fcc Auctions». MacKenzie, D.; Muniesa, F.; Siu, L. (a cura di), *Do Economists Make Markets? on*

PROOF NOT FOR PUBLISHING

the Performativity of Economics. Princeton: Princeton University Press, 190-224. https://doi.org/10.2307/j.ctv10vm29m.11.

North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90400-9_93.

Pasquale, F. (2015). *The Black Box Society. The Secret Algorithms that Control Money and Information*. Cambridge (MA): Harvard University Press. https://doi.org/10.1017/s1867299x00005894.

Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*. New York: Farrar & Rinehart.

Rosanvallon, P. (2008). *Counter-democracy. Politics in an Age of Distrust*. Cambridge: Cambridge University Press.

Schmidt, V.A. (2002). *The Futures of European Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.

Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.

Sharma, S. (2014). *In the Meantime. Temporality and Cultural Politics*. Durham (NC): Duke University Press.

Simon, H.A. (1962). «The Architecture of Complexity». *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106(6), 467-82.

Streeck, W. (2014). *Buying Time. The Delayed Crisis of Democratic Capitalism*. London: Verso.

Thaler, R.H.; Sunstein, C.R. (2008). *Nudge. Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press. https://doi.org/10.1007/s10602-008-9056-2.

Woodford, M. (2003). *Interest and Prices. Foundations of a Theory of Monetary Policy*. Princeton: Princeton University Press.

Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism. The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. New York: PublicAffairs. https://doi.org/10.12957/rmi.2021.55150.

PROOF NOT FOR PUBLISHING

Edizioni Ca'Foscari

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale
Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo

Oltre i confini dell'impresa
I contratti di rete come forma italiana di reti inter-organizzative in una prospettiva zappiana

Anna Cabigiosu
Osservatorio Nazionale sulle reti di Impresa, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Anna Moretti
Osservatorio Nazionale sulle reti di Impresa, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

PROOF NOT FOR PUBLISHING

Abstract This chapter interprets Italian network contracts as a distinctive form of inter-organizational networks and discusses their relevance through the lens of Gino Zappa's business economics. It argues that network contracts should not be viewed merely as legal instruments supporting collaboration, but as organizational arrangements that extend coordination beyond the boundaries of individual firms while preserving their autonomy. Drawing on the literature on inter-organizational governance and evidence from the National Observatory on Business Networks, the chapter highlights how network contracts contribute to competitiveness, resilience, and organizational development within the Italian productive system.

Keywords Network contracts. Inter-organizational networks. Gino Zappa. Governance. Business economics. Italian productive system.

Sommario 1 Impresa, relazioni e coordinamento oltre i confini organizzativi. – 2 I contratti di rete come forma italiana di reti inter-organizzative. – 3 Il dialogo teorico con Zappa: dall'azienda come istituto economico alla rete come ordine inter-organizzativo. – 4 I contratti di rete nel sistema produttivo italiano: struttura, funzionamento e rilevanza organizzativa. – 4.1 Diffusione, morfologia e radicamento nel sistema produttivo. – 4.2 Governance e coordinamento. – 4.3 Performance, innovazione e resilienza. – 4.4 Implicazioni per la teoria dell'impresa e per il sistema produttivo. – 5 Reti inter-organizzative e trasformazione dell'impresa italiana.

Edizioni Ca'Foscari

I libri di Ca' Foscari 37
e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1

Open access
Submitted 2026-07-15 | Published
© 2026 Cabigiosu, Moretti | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/010

1 Impresa, relazioni e coordinamento oltre i confini organizzativi

Il capitolo interpreta i contratti di rete come una forma specifica, tipicamente italiana, di reti inter-organizzative. La tesi di fondo è che essi non rappresentino soltanto uno strumento giuridico volto a incentivare la collaborazione tra imprese, ma una configurazione organizzativa che rende visibile una trasformazione più profonda del sistema produttivo nazionale: la crescente centralità di assetti di coordinamento che oltrepassano i confini della singola impresa senza annullarne l'autonomia.

La rilevanza teorica di tale fenomeno emerge con particolare chiarezza se lo si colloca nel solco della tradizione aziendalista italiana e, in particolare, del pensiero di Gino Zappa. La sua elaborazione dell'economia aziendale nasce dall'esigenza di superare una visione frammentata dei fenomeni aziendali, ricomponendo in un'unica scienza la rilevazione, la gestione e l'organizzazione. La prolusione veneziana del 1926, pubblicata l'anno successivo, pone le basi di una disciplina chiamata a studiare le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende, cioè il modo in cui esse si costituiscono, operano, si trasformano e cercano condizioni di equilibrio nel tempo (Zappa 1927; Coronella, Santaniello 2018).

Questo impianto consente di leggere i contratti di rete non come fenomeno esterno all'impresa, ma come sviluppo contemporaneo del problema aziendale del coordinamento. L'impresa zappiana non è un aggregato statico di beni né un semplice soggetto giuridico: è un istituto economico dinamico, orientato alla durata, nel quale operazioni, persone, mezzi e fini devono essere ricondotti a un ordine unitario. Se l'azienda è definita come istituto economico atto a perdurare, che ordina e svolge in modo continuo la produzione, il procacciamento o il consumo della ricchezza per il soddisfacimento dei bisogni umani, allora il coordinamento rappresenta un tratto costitutivo del fenomeno aziendale (Zappa 1956; 1957a; 1957b; Coronella, Santaniello 2018).

Il passaggio interpretativo proposto dal capitolo consiste nell'estendere tale problema dal piano intra-organizzativo al piano inter-organizzativo. Nelle condizioni contemporanee, segnate da frammentazione produttiva, specializzazione diffusa, complessità tecnologica e crescente incertezza competitiva, una parte rilevante dell'ordine economico dell'impresa non si costruisce soltanto entro i suoi confini formali, ma attraverso relazioni stabili con altri attori. I contratti di rete rendono osservabile questa trasformazione: essi consentono alle imprese di preservare autonomia giuridica e identità imprenditoriale, ma al tempo stesso di organizzare congiuntamente attività che richiedono massa critica, condivisione di conoscenze, accesso a competenze complementari e governo delle interdipendenze.

Ca' Foscari PROOF Publishing

In questa chiave, il contratto di rete può essere interpretato come una risposta normativa all'evoluzione del tessuto economico-produttivo italiano. In un sistema caratterizzato da prevalenza di piccole e medie imprese, specializzazioni territoriali e filiere frammentate, il legislatore ha introdotto uno strumento che formalizza la collaborazione senza irrigidirla. La forma giuridica del contratto sostiene quindi una traiettoria organizzativa più ampia: accompagnare il passaggio da relazioni occasionali o informali tra imprese a forme intenzionali, governate e progettuali di coordinamento inter-organizzativo. Il nucleo della tesi è dunque che i contratti di rete costituiscono una forma italiana di rete inter-organizzativa e, al contempo, una manifestazione attuale della concezione zappiana dell'azienda come sistema dinamico di operazioni orientate a equilibrio, sviluppo e durata.

In questa prospettiva, i contratti di rete non rappresentano soltanto una modalità di collaborazione tra imprese, ma una possibile traiettoria evolutiva dell'impresa italiana. Essi segnalano il progressivo passaggio da un modello fondato prevalentemente sulla singola unità produttiva a un'economia nella quale la capacità competitiva dipende sempre più dalla qualità delle relazioni organizzate tra attori autonomi. La rete diventa così non soltanto uno strumento operativo, ma una forma di organizzazione della complessità economica contemporanea.

PROOF
NOT FOR PUBLICATION

2 I contratti di rete come forma italiana di reti inter-organizzative

La letteratura sulle reti inter-organizzative ha chiarito che tra mercato e gerarchia esiste uno spazio organizzativo distinto, nel quale lo scambio è regolato da combinazioni variabili di regole, fiducia, reciprocità, meccanismi di governo e pratiche condivise.[1] In queste configurazioni il coordinamento non dipende esclusivamente dal prezzo né da una piena autorità gerarchica, ma da relazioni durevoli tra soggetti interdipendenti. La rete è quindi una forma organizzativa che non elimina il problema del governo economico, ma lo rende più complesso, poiché l'azione collettiva deve essere costruita tra attori autonomi, dotati di propri obiettivi, risorse e logiche decisionali.

I contratti di rete si collocano precisamente in questo spazio teorico, ma lo fanno con una specificità che ne giustifica la lettura come forma tipicamente italiana di rete inter-organizzativa. Essi costituiscono

1 Dyer, Singh 1998; Powell 1990; Grandori, Soda 1995; Podolny, Page 1998; Provan, Kenis 2008; Moretti 2017.

reti formalizzate ma organizzativamente flessibili. Il tratto distintivo risiede nella capacità di coniugare una base normativa esplicita con un'ampia libertà nella definizione di obiettivi, struttura, strumenti di coordinamento, modalità decisionali e intensità della collaborazione. Tale combinazione consente di distinguere il contratto di rete sia da forme puramente informali di cooperazione sia da aggregazioni più rigide, quali consorzi, gruppi o fusioni.

Il contratto di rete viene inquadrato nell'ambito degli studi manageriali sulle collaborazioni inter-organizzative sottolineandone la natura di rete formale soggetta a una traiettoria di sviluppo pianificato, ma aperta a una pluralità di soluzioni organizzative (Moretti, Zirpoli 2018). Il punto è decisivo perché consente di sottrarre il contratto di rete a una lettura esclusivamente giuridica o incentivante: ciò che rileva non è soltanto la presenza del contratto, ma il fatto che esso renda possibile una forma organizzata di coordinamento tra imprese autonome. In altri termini, il contratto non è la rete; esso è il dispositivo che rende praticabile, visibile e governabile una rete inter-organizzativa.

La specificità italiana del contratto di rete emerge anche dal rapporto con la struttura produttiva nazionale. Il sistema italiano è storicamente caratterizzato da una fitta presenza di micro, piccole e medie imprese, da specializzazioni locali, da relazioni di filiera spesso dense ma non sempre formalizzate e da una forte esigenza di accedere a risorse e competenze non disponibili all'interno della singola impresa. In tale contesto, il contratto di rete offre una risposta istituzionale coerente: non impone una crescita dimensionale per integrazione proprietaria, ma rende possibile una crescita organizzativa per coordinamento. La rete diventa così una modalità attraverso cui le imprese possono ampliare la propria capacità di azione senza rinunciare alla propria autonomia. In questo senso, il contratto di rete appare come una risposta organizzativa coerente con la trasformazione del capitalismo contemporaneo, nel quale innovazione, accesso alle competenze, gestione del rischio e capacità adattiva dipendono sempre meno dalle risorse possedute individualmente e sempre più dalla capacità di attivare e governare sistemi di relazioni.

Il collegamento con il pensiero zappiano si manifesta già a questo livello. La rete inter-organizzativa formalizzata dal contratto non è un semplice insieme di relazioni, ma un ordine economico orientato a fini comuni. Come nell'azienda zappiana, anche nella rete il problema centrale è la costruzione di condizioni di funzionamento: occorre definire finalità, coordinare operazioni, ordinare risorse, distribuire responsabilità, rilevare risultati e mantenere nel tempo un equilibrio tra contributi individuali e obiettivi collettivi. Il contratto di rete può quindi essere letto come una forma organizzativa nella quale il principio zappiano dell'unità nella molteplicità si manifesta oltre

i confini della singola impresa: molte imprese restano distinte, ma una parte della loro azione economica viene ricomposta entro un progetto comune.

Già le prime analisi del fenomeno sottolineavano che il contratto di rete offre alle imprese la possibilità di collaborare in un modo nuovo, sfruttando al tempo stesso la formalizzazione della collaborazione e la flessibilità delle modalità organizzative e operative della rete (Cabigiosu, Moretti 2019). In questo senso, lo strumento normativo guarda all'evoluzione del tessuto produttivo nazionale non soltanto per favorire aggregazioni occasionali, ma per sostenere una forma di organizzazione coerente con un'economia nella quale la competitività dipende sempre più dalla capacità di costruire relazioni intenzionali, strutturate e durevoli tra imprese.

3 Il dialogo teorico con Zappa: dall'azienda come istituto economico alla rete come ordine inter-organizzativo

Il contributo di Zappa permette di approfondire teoricamente il significato dei contratti di rete. Non si tratta di attribuire retroattivamente al suo pensiero il lessico contemporaneo delle reti inter-organizzative, ma di mostrare come alcune sue categorie centrali offrano una base particolarmente fertile per interpretare forme organizzative che ridefiniscono il coordinamento oltre il perimetro della singola impresa. La prospettiva zappiana consente infatti di spostare l'attenzione dalla forma giuridica dell'impresa al suo funzionamento economico, cioè al modo in cui attività, risorse, persone, decisioni e risultati vengono ricondotti a un ordine durevole.

Un primo elemento riguarda la concezione dell'azienda come sistema unitario e dinamico. La definizione zappiana di economia aziendale come scienza dell'amministrazione economica delle aziende e la successiva definizione dell'azienda come istituto economico atto a perdurare evidenziano che l'oggetto di studio non è il singolo atto di scambio, né il patrimonio considerato in modo statico, ma il complesso coordinato delle operazioni attraverso cui l'azienda vive e si trasforma (Zappa 1927; 1956; Coronella, Santaniello 2018). Questo punto è fondamentale per leggere le reti: anche il contratto di rete non può essere compreso come somma di imprese o come somma di contratti bilaterali, ma come sistema di attività congiunte che produce effetti economici proprio perché organizza interdipendenze.

Un secondo elemento riguarda la ricomposizione di rilevazione, gestione e organizzazione. Zappa riunisce ragioneria, tecnica amministrativa e organizzazione aziendale in un'unica grande materia, sostenendo che ciascuna delle tre direttrici è indispensabile per la comprensione completa del fenomeno aziendale (Coronella, Santaniello 2018). La rilevazione fornisce dati e rappresentazioni, la gestione

interpreta e orienta le operazioni, l'organizzazione indaga la struttura più adeguata per conseguire efficacia ed economicità. Applicata ai contratti di rete, questa impostazione consente di sostenere che la rete funziona solo quando il contratto giuridico è accompagnato da strumenti organizzativi, meccanismi di governo, processi decisionali, sistemi di monitoraggio e modalità di valutazione dei risultati.

Un terzo elemento riguarda il metodo. Zappa sostiene un metodo di ricerca induttivo-deduttivo, fondato sull'osservazione della realtà e sull'elaborazione di generalizzazioni capaci di interpretare i problemi aziendali concreti (Zappa 1937; Coronella, Santaniello 2018). Tale impostazione è particolarmente coerente con lo studio dei contratti di rete. Le reti non possono essere comprese a partire da modelli astratti e invarianti, poiché assumono configurazioni differenti in funzione di obiettivi, settori, prossimità territoriale, relazioni pregresse, leadership, fiducia e meccanismi di coordinamento. Lo studio empirico delle reti diventa quindi un terreno privilegiato per proseguire il metodo zappiano: osservare le forme concrete dell'azione economica, riconoscerne la varietà e ricondurla a categorie interpretative generali.

Un quarto elemento riguarda la concezione sistemica del valore. Nel superamento della logica patrimoniale tradizionale, Zappa interpreta il patrimonio come complesso di fattori interdipendenti e coordinati da relazioni combinatorie, riconoscendo che l'azienda come sistema sovraordinato può assumere un valore diverso dalla somma dei singoli elementi che la compongono (Zappa 1937; Coronella, Santaniello 2018). Questo passaggio è particolarmente rilevante per le reti inter-organizzative. La rete produce valore non per mera addizione delle risorse delle imprese aderenti, ma per effetto della loro combinazione: complementarità di competenze, accesso condiviso a conoscenze, economie di scala e di scopo, apprendimento congiunto, reputazione collettiva e capacità di risposta agli shock. Il valore della rete è quindi un valore relazionale e combinatorio, coerente con l'intuizione zappiana secondo cui il tutto economico non è riducibile alla somma delle parti.

Un quinto elemento riguarda il rapporto tra azienda e contesto economico-sociale. La riflessione zappiana non esaurisce l'azienda nel suo funzionamento interno, ma la colloca in un sistema più ampio di rapporti sociali, bisogni umani e trasformazioni economiche. Nell'ultima fase della sua elaborazione, la disciplina economico-aziendale assume una fisionomia che non si limita allo studio del fenomeno aziendale, ma guarda al progresso economico, civile e sociale, ponendo al centro l'uomo come portatore di bisogni materiali, spirituali, intellettuali, sociali e morali (Zappa 1962; Coronella, Santaniello 2018). Questa apertura consente di leggere i contratti di rete non solo come strumenti di competitività, ma come forme di organizzazione economica capaci di incidere sulla resilienza dei

territori, sulla qualità delle filiere, sulla diffusione delle competenze e sulla capacità innovativa del sistema produttivo.

In questa prospettiva, la rete non nega l'impresa e non la sostituisce. Essa mostra piuttosto che il problema dell'organizzazione economica, già centrale nel pensiero zappiano, si colloca oggi su più livelli. Vi è un ordine interno alla singola azienda, ma vi è anche un ordine inter-organizzativo che riguarda relazioni, interdipendenze e attività condivise tra aziende autonome.

Il dialogo tra reti e pensiero zappiano può dunque essere sintetizzato in tre passaggi. In primo luogo, i contratti di rete estendono il problema del coordinamento dall'interno dell'azienda alle relazioni tra aziende. In secondo luogo, confermano l'inscindibilità tra gestione, organizzazione e rilevazione, poiché la collaborazione produce risultati solo se è organizzata, governata e misurata. In terzo luogo, mostrano che l'economicità dell'impresa contemporanea dipende sempre più dalla qualità delle relazioni in cui essa è inserita. I contratti di rete possono pertanto essere interpretati come una forma contemporanea di ordine economico inter-organizzativo: le imprese aderenti restano autonome, ma una parte crescente del loro funzionamento si sposta su un piano di coordinamento condiviso. Proprio in questo punto il pensiero zappiano mostra la sua attualità: l'azienda resta un istituto economico dinamico, ma il suo equilibrio si costruisce sempre più anche attraverso sistemi di relazioni governate con altri attori.

PROOF NOT FOR PUBLICATION

4 I contratti di rete nel sistema produttivo italiano: struttura, funzionamento e rilevanza organizzativa

Nonostante le numerose eccellenze del Made in Italy, il sistema produttivo nazionale sconta anni di crescente difficoltà a far fronte alle sfide della competizione come internazionalizzazione, produttività o innovazione, che richiedono il ripensamento radicale del modo in cui le imprese generano e trattengono valore a partire dalla storica frammentazione nazionale delle catene del valore in una miriade di soggetti imprenditoriali con scarsi livelli di coordinamento.

Il rilancio competitivo del tessuto imprenditoriale italiano passa, dunque, anche attraverso la valorizzazione degli strumenti di integrazione e coordinamento delle filiere produttive e innovative, sostenendo soprattutto le micro, piccole e medie imprese che, a causa dei tradizionali limiti che ne ostacolano la crescita organizzativa e dimensionale, faticano individualmente ad affrontare le sfide attuali e a difendere la loro competitività.

Le reti di imprese rappresentano in questo senso un modello di programmazione, organizzazione e gestione delle attività economiche in forma congiunta più flessibile e dinamica rispetto agli strumenti

tradizionali di cooperazione imprenditoriale previsti dalla legge. Il contratto di rete consente, infatti, di creare network basati su concrete progettualità condivise tra imprese e funzionali a realizzare investimenti condivisi attraverso la massa critica dell'aggregazione, preservando autonomia, storia e identità di ciascuna impresa coinvolta. I dati dell'Osservatorio sulle reti d'impresa della Venice School of Management documentano gli obiettivi per cui nascono le reti: al primo posto troviamo proprio l'aumento del potere contrattuale, seguito da progetti specifici spesso incentrati sulla ricerca di economie di produzione o sull'acquisto condiviso di fattori della produzione, molto citata è la partecipazione a bandi e appalti, lo sviluppo di innovazioni di prodotto e processo nonché attività di marketing congiunto.

Attraverso il contratto di rete le imprese possono mettere a sistema le risorse necessarie per realizzare investimenti, aumentare l'efficienza nei rispettivi processi produttivi e accrescere la diversificazione dell'offerta di servizi, delle produzioni e delle fonti di finanziamento, riducendo in tal modo l'esposizione al rischio di shock esogeni negativi, che oggi sembrano essere una sfida sempre più costante.

La crescita dei contratti di rete nel tempo mostra che essi non costituiscono una formula marginale, ma una componente strutturale dell'architettura organizzativa italiana. Nel 2019 risultavano oltre 5.000 contratti sottoscritti da più di 34.000 imprese; nel 2020 erano rilevate 6.154 reti e 36.000 imprese; nel 2022 i contratti superavano quota 8.000 e coinvolgevano oltre 44.000 imprese; nel 2024 si raggiungevano 9.630 contratti e circa 50.000 imprese, mentre l'edizione 2025 sottolinea il passaggio a una fase di maturità istituzionale con il raggiungimento di quota 10.361 contratti di rete attivi mentre le imprese complessivamente coinvolte sono quasi 53 mila.[2]

Questi dati non segnalano soltanto la diffusione dello strumento, ma indicano come una quota crescente dell'ordine economico delle imprese venga costruita attraverso assetti di coordinamento che si sviluppano oltre i confini della singola azienda, in linea con una lettura zappiana estesa al piano inter-organizzativo. Tuttavia, i dati suggeriscono anche prudenza e una crescita costante ma contenuta, con tassi recenti che in base all'anno, sia per le reti sia per le imprese in rete, si attestano tra il 5 e 10%.

PROOF COPY PUBLISHING
Edizioni Ca' Foscari

2 Cabigiosu, Moretti 2019; 2020; Cabigiosu 2022; 2021; 2024; 2025.

4.1 Diffusione, morfologia e radicamento nel sistema produttivo

Le reti nascono per favorire forme di aggregazione e collaborazione strutturate tra imprese.

Nell'esperienza italiana esistevano forme di collaborazione più leggere, spesso legate a dinamiche territoriali e distrettuali, oppure forme di collaborazione, come i consorzi o le cooperative, più onerose dal punto di vista contrattuale e di governance. Quando le imprese italiane hanno avuto una nuova opzione, collaborare all'interno del contratto di rete, hanno scelto ancora una volta imprese vicine: nel 71% circa le reti sono uni-regionali e nel 52% sono uni-provinciali. Inoltre, circa l'80% delle reti è formata da imprese della stessa macroarea geografica (nord, centro o sud). Inizialmente le reti hanno sperimentato partnership che coinvolgevano settori diversi (nel 2014 le reti uni-settoriali erano il 16%) per poi compattarsi verso reti uni-settoriali (oggi oltre il 40%). I settori in cui operano il maggior numero di imprese in rete sono l'agricoltura e le costruzioni, seguite dal commercio, i servizi turistici e professionali e la meccanica. Questi dati suggeriscono l'idea di una elevata prossimità geografica e di un trend verso una maggiore compattezza settoriale, a ricalcare il DNA distrettuale di molte aree e imprese coinvolte (circa il 60% delle reti si colloca nel centro-nord dell'Italia; Pitingaro, De Vincentiis 2019; Pitingaro, Corsini 2025).

Le analisi descrittive mostrano inoltre che i contratti di rete sono compatti dal punto di vista dimensionale: oltre l'80% delle reti coinvolge al massimo 10 imprese con un aumento negli anni di reti con soli 2 o 3 membri. Nelle reti operano soprattutto micro e piccole imprese. La prevalenza di reti di piccola dimensione evidenzia come le imprese privilegino forme di coordinamento contenute e gestibili, nelle quali l'equilibrio tra autonomia e integrazione può essere mantenuto attraverso meccanismi organizzativi relativamente semplici, coerentemente con una logica zappiana di ordine economico costruito per gradi.

Ancora una volta i dati suggeriscono una evoluzione delle reti verso forme di complessità minori: le imprese italiane, spesso piccole, tendono a creare reti semplici, con pochi partner, geograficamente vicini e operanti in uno o pochi settori. La forte prossimità geografica e settoriale osservata nelle reti suggerisce che il coordinamento inter-organizzativo tende a radicarsi in contesti caratterizzati da conoscenze condivise e relazioni pregresse, confermando come l'ordine economico della rete si costruisca a partire da condizioni di interdipendenza già parzialmente strutturate.

Resta importante sottolineare come accanto a queste forme di rete esistono casi che cercano di superare i limiti della sola prossimità territoriale, collegando imprese appartenenti a sistemi produttivi

EBOOK PROOF NOT FOR PUBLICATION

differenti. Sono infatti circa il 20% le reti che hanno al loro interno almeno un'impresa di una macroarea geografica differente rispetto al resto della compagine e sono in crescita le reti lunghe al cui interno si osservano imprese del nord, centro e sud (Pitingaro, Corsini 2025).

4.2 Governance e coordinamento

Le imprese in rete nascono per perseguire congiuntamente obiettivi specifici. Come si organizzano per riuscirci è un aspetto ampiamente demandato alla libera contrattazione delle parti. Negli anni l'Osservatorio ha indagato le scelte che le nostre reti hanno realizzato e il loro impatto sulle performance. Le ricerche mostrano con continuità che i risultati delle reti dipendono dalla qualità della governance e del coordinamento e che al contempo le reti si collocano lungo un continuum che va da assetti più formalizzati a soluzioni più snelle e basate su relazioni informali, sfruttando l'ampia autodeterminazione lasciata dal legislatore (Comacchio 2019).

Le analisi condotte negli anni hanno portato a classificare le reti come ibride, perché portate a combinare meccanismi leggeri di governance con meccanismi di coordinamento formali e informali. Le ricerche confermano l'eterogeneità delle forme di governo, ma anche l'esistenza di regolarità empiriche: differenti combinazioni di meccanismi formali e informali, differenti strutture di governance e diversi assetti di coordinamento in funzione di obiettivi, settore e struttura della rete (Comacchio 2023; Comacchio, Montori 2024; Moretti, Mueller 2024).

Nel complesso, le reti si distinguono per un'elevata presenza dei soli organi istituzionali – Organo Comune (65,6%), Presidente (61,1%) e Assemblea (61,1%) (Comacchio, Montori 2025) e per una diffusa gestione basata su rapporti informali e accordi verbali (sono importanti nel 40% delle reti). La combinazione di meccanismi formali e informali richiama direttamente l'idea zappiana secondo cui l'ordine aziendale non è dato esclusivamente da strutture formali, ma emerge dall'integrazione tra regole, relazioni e pratiche operative.

Con riferimento al tipo di rete, si osserva nelle reti verticali (circa il 50% del totale delle reti) un approccio bilanciato tra i vari meccanismi di governance e il ricorso a piani a medio-lungo termine per gestire i rapporti lungo la filiera. Le reti orizzontali, circa un quarto del totale, mostrano un maggiore accentramento delle funzioni nella figura del presidente, accompagnato da una più diffusa formalizzazione dei rapporti per favorire il coordinamento tra imprese di settori diversi. Infine, nelle reti miste, si registra un ricorso più frequente a strumenti di coordinamento complessi, come uffici dedicati o il manager di rete, per affrontare le sfide di una

collaborazione strutturalmente più articolata rispetto alle altre due tipologie di rete.

Passando all'analisi dei settori, i dati indicano come ciascun settore esprima una sua specificità. Alcuni settori presentano un investimento in meccanismi di coordinamento elevato e superiore alla media. In particolare, il settore turistico emerge per l'uso più diffuso di meccanismi di governance e manager di rete. Anche il commercio, l'export e le altre manifatture superano la media nell'adozione del manager di rete, che è mediamente presente in non più del 29% delle reti (Comacchio, Montori 2024; 2025).

Nel complesso, l'eterogeneità degli assetti di governance conferma che il contratto di rete non determina ex ante una forma organizzativa definita, ma apre uno spazio entro cui le imprese sono chiamate a costruire attivamente le condizioni di coordinamento, rendendo evidente come la dimensione organizzativa sia centrale per il funzionamento economico della rete.

4.3 Performance, innovazione e resilienza

Un secondo profilo centrale riguarda la capacità delle reti di produrre risultati. Le analisi distinguono tra efficacia della rete, coesione interna, performance di mercato e capacità innovativa, mettendo in relazione questi esiti con variabili strutturali, organizzative e di coordinamento (Cabigiosu, Moretti 2019; 2020; Li Pira, Moretti 2024).

Negli anni le reti si sono dichiarate soddisfatte della loro capacità di collaborare e risolvere conflitti, si valutano come efficaci e in grado di espandere nel tempo il business della rete e di generare risultati economici positivi, e anche in grado di trasferire conoscenze e competenze alle imprese in rete le quali a loro volta, individualmente, traggono beneficio dall'esperienza in rete (Cabigiosu 2025). Gli studi dell'Osservatorio hanno anche evidenziato i risultati economici positivi delle imprese in rete in termini di crescita del fatturato, redditività, valore aggiunto e immobilizzazioni (Li Pira, Moretti 2022). I risultati evidenziano inoltre come la performance della rete non dipenda dalla sola esistenza del contratto, ma dalla capacità di organizzare in modo coerente risorse, attività e relazioni, confermando che l'economicità si costruisce attraverso un ordine inter-organizzativo effettivamente funzionante.

In questo quadro, a riscuotere tiepidi consensi è la sola capacità di accrescere competenze, risorse e risultati sul fronte dell'innovazione pur essendo uno degli obiettivi dichiarati dalle reti. Su questo punto è interessante notare come negli anni si è quasi dimezzata la percentuale di reti nate per fare innovazione, in particolare di processo: erano il 27% nel 2019 e sono il 15% nel 2025. Nonostante il bisogno di fare innovazione delle imprese italiane, le reti faticano a generare risultati

percepiti come soddisfacenti e calano le reti che nascono per fare innovazione. Le difficoltà riscontrate sul fronte dell'innovazione suggeriscono che le configurazioni reticolari più diffuse non sempre riescono a sviluppare un livello di coordinamento sufficientemente profondo da sostenere processi complessi, evidenziando i limiti di assetti organizzativi troppo leggeri rispetto a obiettivi strategici. Secondo la letteratura questo potrebbe essere anche l'effetto di dinamiche competitive che non riescono a essere arginate all'interno di reti leggere sul fronte della governance e del coordinamento, con ampio spazio ad aspetti informali (Cabigiosu 2016).

Le evidenze suggeriscono che le reti maggiormente performanti siano quelle al cui interno ci sono partner con risorse tangibili e intangibili tra loro complementari. La rilevanza della complementarità delle risorse conferma che il valore della rete deriva dalla combinazione tra fattori differenti, in linea con una concezione sistemica che riconosce al tutto economico una qualità distinta dalla somma delle sue parti. Se la complementarietà cattura la diversità delle risorse in rete, anche la sovrapposizione di mercato (condivisione di prodotti, clienti e fornitori) è utile perché misura la similarità delle imprese in rete rispetto alla loro conoscenza del mercato. Tuttavia, questa sovrapposizione non è efficace per la sola innovazione. Questa, beneficia invece della presenza di una leadership forte e della capacità di ricorrere ad altre fonti di innovazione esterne alla rete, come università o centri di ricerca (Cabigiosu, Lampronti, Li Pira 2026; Cabigiosu, Li Pira, Campagnolo 2022).

Accanto all'innovazione emerge il tema della resilienza. Le analisi più recenti mostrano che la flessibilità del contratto di rete, la condivisione di informazioni e la possibilità di costruire strategie comuni costituiscono risorse decisive anche per affrontare eventi critici e contesti turbolenti (Cabigiosu, Cipriani 2024). Anche in questo contesto come la rete è organizzata, i meccanismi di coordinamento e la complementarietà delle risorse in rete generano un impatto positivo sulla capacità della rete di assorbire più velocemente gli effetti negativi degli shock. In questa prospettiva, la resilienza della rete può essere interpretata come una proprietà emergente dell'assetto di coordinamento, più che come semplice risultato della disponibilità di risorse individuali (Cabigiosu et al. 2023).

4.4 Implicazioni per la teoria dell'impresa e per il sistema produttivo

Considerati nel loro insieme, questi elementi mostrano che i contratti di rete non sono soltanto una forma contrattuale tra altre, ma una configurazione organizzativa che rende visibile un mutamento nella struttura del sistema produttivo italiano. Essi segnalano che una quota crescente della competitività delle imprese dipende dalla capacità di costruire assetti di coordinamento distribuiti, stabili ma adattivi, formalizzati ma non rigidamente chiusi. In questa prospettiva, il contratto di rete non rappresenta solo una forma giuridica, ma anche una vera e propria capacità organizzativa: non tutte le imprese sono infatti in grado di partecipare efficacemente a una rete, e la differenza competitiva si gioca sempre più sulla capacità di attivare, governare e far evolvere relazioni inter-organizzative nel tempo.

Lo strumento normativo dei contratti di rete può allora essere letto come il riconoscimento istituzionale di questa trasformazione. In un sistema economico fondato sulla pluralità delle imprese, sulla specializzazione diffusa e sull'interdipendenza produttiva, il legislatore ha offerto una forma giuridica coerente con il bisogno di organizzare la collaborazione in modo intenzionale e durevole. Da questo punto di vista, il contratto di rete guarda all'evoluzione del tessuto economico-produttivo nazionale e ne accompagna una possibile traiettoria di sviluppo in senso inter-organizzativo, ma al tempo stesso pone al centro una questione cruciale: quella della governance delle relazioni tra imprese, ovvero dei meccanismi attraverso cui vengono gestite le interdipendenze, bilanciati fiducia e controllo, e costruiti assetti decisionali capaci di sostenere nel tempo la cooperazione.

Le reti di imprese nascono dalla volontà del legislatore, nel 2009, di dotare il nostro ordinamento giuridico di un nuovo strumento di aggregazione tra imprese snello e flessibile, concepito a valle della crisi economica del 2007, crisi che aveva dimostrato la necessità di imparare a navigare acque turbolente condividendo strategie, competenze e asset. La letteratura ha recentemente coniato il termine *permacrisis*, indicando lo stato di crisi o shock permanente che le imprese devono affrontare: dalla crisi del 2007, si è passati alla pandemia e poi a numerosi shock energetici, geopolitici e più in generale di approvvigionamento, fino ad arrivare alle trasformazioni indotte dalle continue innovazioni tecnologiche, tra cui l'affermarsi dell'intelligenza artificiale. In questo contesto, i contratti di rete continuano a crescere, dimostrando come le imprese italiane, con prudenza, stiano cercando di sperimentare questa forma di collaborazione sia per difendersi da shock esogeni sia per affrontare investimenti e transizioni – anche tecnologiche – che difficilmente potrebbero sostenere individualmente.

Tuttavia, i dati dimostrano anche che oggi la maggior parte delle reti sceglie di collaborare per utilizzare in maniera più parsimoniosa le risorse disponibili e per conseguire economie nella produzione. Si tratta, in molti casi, di reti con una funzione prevalentemente difensiva, orientate all'efficienza e alla riduzione dei costi. Sono ancora numerose le reti che hanno come obiettivo l'innovazione o lo sviluppo di attività di marketing congiunto, ma i numeri sono in decrescita. Eppure, sono proprio questi gli obiettivi che assumono un carattere maggiormente strategico, in quanto mirano ad aumentare la capacità delle imprese di generare valore, e non solo a ridurre i costi. In questo senso, è possibile distinguere tra reti orientate all'efficienza e reti orientate al posizionamento competitivo: le seconde risultano più complesse da realizzare, ma anche potenzialmente più rilevanti per la traiettoria di sviluppo del sistema produttivo.

La maggiore difficoltà di queste forme di collaborazione è legata anche alla presenza di tensioni competitive tra i membri della rete. È infatti più semplice condividere acquisti di materie prime a prezzi vantaggiosi rispetto a costruire un nuovo brand comune o condividere tecnologie di processo. Molti imprenditori coinvolti nelle indagini denunciano questo aspetto come un limite culturale rilevante, riconducibile anche a un deficit di fiducia inter-imprenditoriale: non solo rispetto alle competenze degli altri partner, ma anche rispetto al rischio di comportamenti opportunistici. La fiducia, in questo senso, rappresenta un'infrastruttura invisibile ma essenziale per il funzionamento delle reti, soprattutto quando queste si muovono verso obiettivi più ambiziosi e strategici.

Da qui l'importanza della formazione e del ruolo delle istituzioni. Queste ultime possono non solo sostenere le reti attraverso incentivi economici mirati, ma anche agire come soggetti abilitatori, accompagnando le imprese nella fase di progettazione delle reti, supportandone la governance e contribuendo alla costruzione di ecosistemi territoriali favorevoli alla collaborazione, in cui università, centri di ricerca e sistemi formativi svolgano un ruolo attivo. In questo contesto, la formazione assume un'importanza cruciale: da un lato, per dotare le imprese delle competenze necessarie a partecipare e gestire efficacemente le reti; dall'altro, per rispondere alla difficoltà diffusa di reperire personale qualificato, che le singole imprese spesso non sono in grado di affrontare autonomamente.

In definitiva, i contratti di rete rappresentano uno strumento coerente con la struttura produttiva italiana e con le sue traiettorie evolutive, ma il loro pieno potenziale dipende dalla capacità di superare una logica prevalentemente difensiva e di orientarsi verso forme di collaborazione più profonde e strategiche. Il passaggio dalla condivisione dei costi alla condivisione del valore rappresenta, in questo senso, la vera sfida per il futuro delle reti di imprese e, più in generale, per la competitività del sistema produttivo nazionale.

5 Reti inter-organizzative e trasformazione dell'impresa italiana

L'analisi condotta consente di interpretare i contratti di rete come una forma specifica, tipicamente italiana, di reti inter-organizzative che risponde in modo coerente alle caratteristiche strutturali del sistema produttivo nazionale. Essi rappresentano una configurazione organizzativa che combina formalizzazione giuridica e flessibilità operativa, rendendo possibile il coordinamento tra imprese autonome senza ricorrere a forme di integrazione gerarchica piena.

I risultati emersi evidenziano come le reti si configurino prevalentemente come strutture leggere, composte da pochi partner, spesso caratterizzate da prossimità geografica e crescente omogeneità settoriale. Allo stesso tempo, la varietà delle forme di governance adottate e la combinazione di meccanismi formali e informali confermano la natura ibrida di queste configurazioni, in cui il coordinamento si costruisce attraverso un equilibrio dinamico tra regole, relazioni e pratiche condivise (Comacchio 2019; 2023; Comacchio, Montori 2024).

Le evidenze empiriche mostrano inoltre che le reti sono in grado di sostenere performance economiche positive, rafforzare la coesione tra i partner e favorire il trasferimento di conoscenze. Tuttavia, emergono anche alcune criticità rilevanti, in particolare sul fronte dell'innovazione, dove la capacità delle reti di generare risultati percepiti come soddisfacenti appare ancora limitata. Questo dato suggerisce che le configurazioni reticolari più diffuse, spesso orientate all'efficienza e alla riduzione dei costi, faticano a sostenere forme di collaborazione più complesse, orientate alla creazione di valore strategico.

In questo quadro, il contributo del pensiero zappiano consente di offrire una chiave interpretativa unitaria. Gli elementi emersi – diffusione del fenomeno, pluralità delle forme organizzative, centralità della governance, rilevanza del coordinamento, relazione tra assetti organizzativi e risultati – possono essere letti come segnali di una trasformazione dell'impresa che non si esaurisce nel suo perimetro giuridico. La rete mostra che una parte crescente dell'ordine economico si costruisce attraverso relazioni tra imprese, dando luogo a forme di coordinamento distribuito che diventano parte integrante del funzionamento aziendale.

Se, nella prospettiva zappiana, l'azienda è un istituto economico dinamico fondato su un ordine di operazioni orientato a un fine, allora i contratti di rete possono essere interpretati come una delle modalità attraverso cui tale ordine si estende oltre i confini della singola impresa. La rete non sostituisce l'impresa, ma ne ridefinisce le modalità di perseguimento dell'equilibrio economico, spostando una parte delle attività di coordinamento su un piano inter-organizzativo.

Questa lettura consente anche di interpretare il significato dello strumento normativo. Il contratto di rete appare come una risposta istituzionale alla trasformazione del tessuto economico-produttivo italiano, caratterizzato da frammentazione, specializzazione e interdipendenza. In questo senso, esso non si limita a incentivare la collaborazione, ma offre una forma giuridica coerente con la necessità di organizzare relazioni stabili e intenzionali tra imprese.

Le evidenze suggeriscono tuttavia che il potenziale delle reti non è ancora pienamente espresso. La prevalenza di configurazioni orientate all'efficienza, la difficoltà di sviluppare progetti innovativi condivisi e la presenza di tensioni competitive tra partner indicano che il passaggio da una logica difensiva a una logica strategica rappresenta una sfida ancora aperta. Tale passaggio richiede un rafforzamento delle competenze organizzative, una maggiore capacità di progettazione delle reti e lo sviluppo di meccanismi di governance più strutturati, in grado di sostenere nel tempo forme di collaborazione più complesse.

In questa prospettiva, assume rilievo il ruolo delle istituzioni e dei sistemi formativi, chiamati non solo a sostenere le reti attraverso strumenti di policy, ma anche a favorire la diffusione di competenze manageriali adeguate alla gestione delle relazioni inter-organizzative. La capacità di partecipare e governare reti diventa infatti una vera e propria competenza distintiva, destinata a incidere sulla competitività delle imprese nel lungo periodo.

Le trasformazioni attualmente in corso suggeriscono che il ruolo delle reti inter-organizzative è destinato a crescere ulteriormente. La diffusione della digitalizzazione, dell'intelligenza artificiale, delle transizioni ecologiche ed energetiche e l'emergere di condizioni permanenti di instabilità economica e geopolitica stanno modificando profondamente il modo in cui le imprese producono valore, accedono alle competenze e costruiscono vantaggi competitivi durevoli. In questo contesto, le reti appaiono sempre meno come strumenti eccezionali e sempre più come infrastrutture ordinarie di coordinamento economico.

In questa prospettiva, i contratti di rete possono essere letti come un indicatore anticipatore delle trasformazioni dell'impresa contemporanea. La crescente interdipendenza tra organizzazioni, la centralità delle competenze distribuite, il bisogno di resilienza sistemica e la necessità di governare la complessità rendono sempre più rilevanti forme di coordinamento capaci di combinare autonomia e integrazione. Il dialogo con il pensiero zappiano consente di interpretare tali trasformazioni non come una rottura rispetto alla tradizione aziendalista italiana, ma come una sua evoluzione coerente: l'azienda continua a configurarsi come istituto economico dinamico orientato alla durata, ma il suo equilibrio si costruisce sempre più attraverso sistemi di relazioni organizzate con altri attori economici e sociali.

Bibliografia

Cabigiosu, A. (2016). *L'innovazione e la progettazione nei servizi knowledge-Intensive*. Torino: Giapichelli.

Cabigiosu, A. (a cura di). (2021). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2021*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.

Cabigiosu, A. (a cura di). (2022). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.

Cabigiosu, A. (a cura di). (2024). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.

Cabigiosu, A. (a cura di). (2025). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.

Cabigiosu, A.; Campagnolo, D.; Cipriani, M.; Gianecchini, M.; Mascia, D.; Pittino, D. (2023). «La resilienza nelle reti d'impresa.» Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 31-50.

Cabigiosu, A.; Cipriani, M. (2024). «La resilienza nelle reti d'impresa: i casi Slow Bike Tourism e Jubea.» Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 83-98.

Cabigiosu, A.; Lampronti, S.; Li Pira, S. (2026). «Chi guida la rete? Il ruolo dell'impresa capofila tra coordinamento, innovazione e performance». *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 79-98.

Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di). (2019). *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Pearson.

Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di). (2020). *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.

Cabigiosu, A.; Li Pira, S.; Campagnolo, D. (2022). «L'open innovation nei contratti di rete: le reti fanno rete». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 43-56.

Comacchio, A. (2019). «L'organizzazione e il coordinamento nei contratti di rete». Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di), *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 53-65.

Comacchio, A. (2023). «La governance e il coordinamento delle reti su dati survey 2023». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 47-56.

Comacchio, A.; Montori, E. (2024). «Meccanismi di governo per obiettivi e settori diversi su dati dell'Osservatorio». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.

Comacchio, A., & Montori, E. (2025). «Meccanismi di governo per obiettivi e settori diversi su dati survey 2025». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 51-66.

Dyer, J.H.; Singh, H. (1998). «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage». *Academy of Management Review*, 23(4), 660-79. https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632.

Grandori, A.; Soda, G. (1995). «Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms». *Organization Studies*, 16(2), 183-214. https://doi.org/10.1177/017084069501600201.

Li Pira, S.; Moretti, A. (2022). «I contratti di rete: una lettura dei risultati economico-finanziari per macroarea geografica». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2022*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 25-42.

PEER REVIEW
DOI PROOF
NOT YET PUBLISHED

Li Pira, S.; Moretti, A. (2024). *Governing Interorganizational Relationships for Innovation: The Case of the Italian Automotive Industry*. Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-50229-3.

Moretti, A. (2017). *The Network Organization: A Governance Perspective on Structure, Dynamics and Performance*. Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52093-3.

Moretti, A.; Mueller, E. (2024). «Forme di governance della rete: un'esplorazione dei contratti di rete italiani». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2024*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 67-82.

Moretti, A.; Zirpoli, F. (2018). «Il contratto di rete: inquadramento teorico negli studi manageriali». Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di), *Il contratto di rete: caratteristiche, genesi ed efficacia dello strumento*. Torino: Pearson Italia, 9-23.

Pitingaro, S.; De Vincentiis, P. (2019). «I contratti di rete: un'analisi descrittiva attraverso i dati del Registro Imprese». Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di), *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Torino: Pearson, 9-26.

Pitingaro, S.; Corsini, F. (2025). «I contratti di rete: dinamiche recenti e profili creativo-culturali». Cabigiosu, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 7-28.

Podolny, J.M.; Page, K.L. (1998). «Network Forms of Organization». *Annual Review of Sociology*, 24, 57-76. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.57.

Powell, W.W. (1990). «Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization». Staw, B.M.; Cummings, L.L. (eds), *Research in Organizational Behavior*, vol. 12. Greenwich: JAI Press, 295-336.

Provan, K.G.; Kenis, P. (2008). «Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-52. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015.

Coronella, S.; Santaniello, L. (2018). «Gino Zappa: il fondatore dell'Economia Aziendale». Billio, M.; Coronella, S.; Mio, C.; Sostero, U. (a cura di), *Le discipline economiche e aziendali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 161-82.

Zappa, G. (1927). «Tendenze nuove negli studi di ragioneria». Discorso inaugurale dell'Anno Accademico 1926-27 nel R. Istituto Superiore di Scienze economiche e Commerciali di Venezia. S.A. Istituto Editoriale Scientifico.

Zappa, G. (1937). *Il reddito di impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali* (2a ed. riordinata e accresciuta). Milano: Giuffrè.

Zappa, G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. 1. Milano: Giuffrè.

Zappa, G. (1957a). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. 2. Milano: Giuffrè.

Zappa, G. (1957b). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. 3. Milano: Giuffrè.

Zappa, G. (1962). *L'economia delle aziende di consumo*. Milano: Giuffrè.

PREPRINT NOT FOR PUBLISHING

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale
Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo

Le radici aziendaliste del management pubblico

Dall'Economia Aziendale di Zappa agli sviluppi dell'innovazione nel settore pubblico

Salvatore Russo
Laboratorio di Management Pubblico e Non Profit, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Proof
Not for publishing

Abstract The chapter examines the concept of public organizations from the establishment of 'economia aziendale' (business administration) as a scientific discipline, highlighting how its unitary conception made it possible to include public administrations within its field of inquiry. On this basis, it traces the evolution of the main theoretical approaches that have accompanied the managerialization of the public sector, culminating in the most recent paradigms centred on service, innovation, and Public Value creation, while remaining consistent with the identification criteria established within the discipline's theoretical framework.

Keywords Economia Aziendale. Public Sector Organizations. Public Management. Managerialization. Corporatization. Innovation.

Sommario 1 Premesse teorico-evolutive. – 2 Gli studi sul settore pubblico tra approcci contabili e modelli amministrativi. – 3 La svolta del *New Public Management* tra managerializzazione e aziendalizzazione. – 4 La prospettiva della *Public Governance*, del *Public Value* e le nuove logiche del servizio pubblico. – 5 Innovazione e continuità con la concezione aziendalista. – 6 Le tendenze future.

Edizioni Ca'Foscari

I libri di Ca' Foscari 37
e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1]

Open access
Submitted 2026-07-15 | Published
© 2026 Russo | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/011

1 Premesse teorico-evolutive

Negli ultimi cinquant'anni il management pubblico è stato interessato da profonde trasformazioni teoriche e applicative. Per comprendere tale evoluzione appare tuttavia opportuno partire dai fondamenti dell'economia aziendale, disciplina che ha progressivamente fornito gli strumenti concettuali per interpretare anche il funzionamento delle amministrazioni pubbliche come organizzazioni economiche. In questa prospettiva, assume rilievo la definizione di azienda proposta da Zappa (1927, 54), intesa come «una coordinazione economica in atto istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani». Tale impostazione costituisce il fondamento dell'economia aziendale quale scienza dell'amministrazione economica delle aziende, orientata allo studio dell'assetto istituzionale, delle dinamiche gestionali e organizzative, dei meccanismi operativi e degli strumenti di rilevazione (Coronella, Santaniello 2018).

Uno degli aspetti più significativi dell'impostazione zappiana è rappresentato dall'universalità del concetto di azienda, concepita come sistema aperto e finalizzato. Come evidenziato da successive elaborazioni teoriche, tale impostazione consente di ricondurre all'economia aziendale, come nucleo disciplinare, lo studio di tutte le organizzazioni economiche, indipendentemente dalla natura pubblica o privata e dalle finalità perseguite.[1]

All'interno di questo quadro, assume particolare rilievo la distinzione tra aziende di produzione e aziende di erogazione. Le prime perseguono finalità lucrative mediante la produzione di beni e servizi destinati al mercato; le seconde sono invece orientate al soddisfacimento di bisogni individuali o collettivi senza finalità di profitto. Le amministrazioni pubbliche, nella loro eterogena composizione e multifunzionalità, appartengono tipicamente a quest'ultima categoria (Zappa 1956; 1962). La letteratura ha inoltre distinto le aziende pubbliche di erogazione dalle imprese pubbliche, evidenziando come le diverse configurazioni organizzative non modifichino i principi fondamentali della gestione economica (Cassandro 1963; Amaduzzi 1978; De Nicola 2016).

Già Zappa (1956, 191) aveva distinto tra aziende di produzione, di erogazione e composte; tale classificazione è stata poi sviluppata da Cassandro (1963), che ha individuato nelle aziende pubbliche di erogazione esempi tipici di aziende composte a fine erogativo, caratterizzate dalla presenza di attività produttive strumentali al perseguimento delle finalità istituzionali. Gli enti territoriali costituiscono l'espressione più significativa di questa configurazione, poiché alle attività di erogazione dei servizi affiancano la gestione

1 Onida 1961; Masini 1970; Amaduzzi 1995; Airoldi, Brunetti, Coda 2005.

del patrimonio e lo svolgimento di processi produttivi funzionali alla propria missione istituzionale.

La classificazione delle aziende pubbliche è stata ulteriormente affinata da Anselmi (2014), il quale, riprendendo la tradizione zappiana, ha proposto una distinzione fondata sulla tipologia del controllo. In questa prospettiva sono state individuate tre categorie: le aziende pubbliche tradizionali (Stato, Regioni, Province e Comuni); gli enti pubblici o aziende pubbliche derivate, nei quali il soggetto economico è rappresentato da un'altra azienda pubblica; e le aziende miste a partecipazione pubblica, nelle quali il legame con il settore pubblico deriva dalla partecipazione al capitale sociale.

L'eterogeneità delle forme organizzative non ha mai messo tuttavia in discussione l'unitarietà dei principi dell'economia aziendale. La distinzione tra le diverse classi di aziende riguarda, infatti, le finalità istituzionali e non i fondamenti della gestione. In tutte le organizzazioni permane l'esigenza di governare razionalmente risorse limitate e di perseguire condizioni durevoli di equilibrio. Il principio di economicità ha da sempre rappresentato quindi il riferimento comune dell'azione aziendale, configurandosi come equilibrio tra risorse, obiettivi e risultati, indipendentemente dalla presenza o meno di finalità lucrative (Zappa 1927; 1956; Amaduzzi 1995).

Questa impostazione ha consentito di superare la tradizionale contrapposizione tra imprese e amministrazioni pubbliche. Se le finalità istituzionali differiscono, i principi che regolano il funzionamento delle organizzazioni economiche restano sostanzialmente comuni. Anche le amministrazioni pubbliche sono infatti chiamate a coordinare persone, risorse e processi secondo criteri di razionalità economica, affinché i bisogni collettivi possano essere soddisfatti nel rispetto delle principali condizioni di equilibrio, economico, patrimoniale e finanziario, dell'autonomia e della continuità.

Nonostante la solidità di queste premesse teoriche, il recepimento dei principi appena osservati, negli studi sul settore pubblico, è stato lento e discontinuo. Per gran parte del Novecento l'analisi delle amministrazioni pubbliche ha privilegiato prospettive giuridiche e di natura contabile-amministrative, relegando la dimensione economico-aziendale a un ruolo marginale. Solo con le trasformazioni intervenute negli ultimi decenni v'è stata un'inversione di rotta e tale prospettiva ha progressivamente trovato più ampia applicazione, dando origine a un profondo rinnovamento degli studi sul management pubblico.

© Copyright Ca' Foscari Publishing

2 Gli studi sul settore pubblico tra approcci contabili e modelli amministrativi

Per gran parte del Novecento, gli studi sulle amministrazioni pubbliche si sono sviluppati lungo percorsi solo parzialmente coerenti con le premesse teoriche dell'economia aziendale. Pur essendo il concetto di azienda applicabile anche alle organizzazioni pubbliche, la riflessione scientifica si è prevalentemente orientata verso prospettive di natura giuridica, amministrativa e contabile, relegando in secondo piano la dimensione gestionale.

In tale contesto, la contabilità pubblica ha rappresentato il principale strumento di osservazione e di governo delle amministrazioni, con particolare attenzione ai sistemi di rilevazione, ai vincoli di bilancio e alle procedure di autorizzazione della spesa. Il bilancio è stato tradizionalmente concepito come strumento di autorizzazione e controllo della legalità, piuttosto che come supporto ai processi decisionali e gestionali (Zappa, Marcantonio 1954; Buscema 1979; Marcon 1990). Tale impostazione ha riflettuto la tradizione del diritto amministrativo, nella quale l'azione pubblica è stata interpretata soprattutto come esercizio di potere autoritativo e conformità alle norme, favorendo il consolidamento di un modello burocratico fondato sulla gerarchia, sulla formalizzazione dei procedimenti e sulla divisione del lavoro (Borgonovi 1984). L'attenzione rivolta prevalentemente agli aspetti normativi e contabili ha contribuito a considerare le aziende pubbliche come realtà 'atipiche', difficilmente riconducibili ai modelli elaborati per le imprese private (Mussari 1996; Anselmi 2014). A rafforzare questa impostazione ha contribuito anche la tradizionale contrapposizione tra logica del profitto e logica del servizio pubblico, dalla quale è derivata una certa diffidenza nei confronti dell'applicazione delle categorie dell'economia aziendale alle amministrazioni pubbliche. Secondo l'interpretazione di Airoldi, Brunetti, Coda (2005), tale contrapposizione è apparsa tuttavia riduttiva, poiché anche le organizzazioni pubbliche operano in condizioni di scarsità delle risorse e sono chiamate a perseguire i propri obiettivi secondo criteri di economicità. Una particolare attenzione hanno semmai destato nel corso del tempo le imprese pubbliche, come particolare tipizzazione di impresa avocabile alle prerogative del soggetto pubblico. Le imprese pubbliche si sono configurate così come uno specifico oggetto di studio, in particolare per il loro ruolo nello sviluppo industriale nazionale, nella gestione dei servizi pubblici, nel sistema del credito, nelle telecomunicazioni e in altri settori strategici. Esse sono state interpretate non come un'anomalia rispetto al funzionamento del mercato, ma come una componente strutturale del capitalismo italiano, storicamente caratterizzato da una forte matrice pubblica nei processi di formazione del capitale (Saraceno 1977). Sebbene, successivamente, non siano mancati

importanti contributi in grado di offrire una visione aziendale dei meccanismi operativi in uso nel settore pubblico come per esempio il *Planning Programming Budgeting System* (PPBS) sperimentato negli Stati Uniti ed emulato anche in Italia nella programmazione di bilancio, e capaci di rafforzare il collegamento tra obiettivi e risorse, di fatto tali approcci sono rimasti prevalentemente circoscritti agli aspetti tecnico-procedurali, senza incidere significativamente sui modelli di governo (Botner 1970; Marcon 1978). Ne è derivato un quadro disciplinare frammentato, nel quale diritto amministrativo e scienza dell'amministrazione hanno continuato a rappresentare i principali riferimenti teorici dell'azione pubblica.

Solo sul finire degli anni Settanta, in Italia ha iniziato a consolidarsi un vero filone di studi dedicato all'economia delle amministrazioni pubbliche in modo concomitante all'affermarsi di insegnamenti universitari a esso correlati (Borgonovi 2018). Tale sviluppo si è innestato nella tradizione dell'economia aziendale italiana, che già con Masini (1970) aveva ampliato l'oggetto dell'analisi aziendale oltre l'impresa privata, considerando l'azienda come istituto economico-sociale orientato alla produzione e al soddisfacimento di bisogni collettivi. In questa prospettiva, le amministrazioni pubbliche hanno cessato progressivamente di essere osservate soltanto come apparati giuridico-formali e sono state interpretate come aziende (non solo composte) pubbliche, dotate di proprie condizioni di equilibrio, sistemi decisionali, processi di acquisizione e impiego delle risorse, responsabilità verso la collettività e necessità di misurare i risultati conseguiti. Una svolta decisiva si è registrata a partire dagli anni Ottanta e Novanta con la contestuale affermazione, nei paesi maggiormente industrializzati, del *New Public Management* (NPM), paradigma internazionale che ha promosso l'introduzione nel settore pubblico di principi e strumenti riconducibili alla cultura gestionale d'impresa, recuperando in parte significati già noti ed esplorandone di nuovi per modernizzazione delle organizzazioni pubbliche.[2] Nel contesto italiano tale orientamento ha favorito lo sviluppo di un nuovo dibattito con una crescente attenzione all'efficienza nell'impiego delle risorse, all'efficacia dell'azione amministrativa, alla semplificazione dei procedimenti, alla misurazione della performance e alla responsabilizzazione della dirigenza pubblica, con una *semantica* anglofona che ha preceduto la reale trasformazione. Si è diffuso così il termine manager per indicare una figura apicale nelle organizzazioni pubbliche.

L'introduzione di tali principi ha condotto a una progressiva rivalutazione del concetto di azienda pubblica e allo sviluppo di modelli interpretativi capaci di integrare la dimensione manageriale

2 Hood 1991; 1995; Lane 2002; Pollitt, Bouckaert 2011; Lægreid 2017.

con quella istituzionale e politica. In questa direzione va collocata senza alcun dubbio la proposta di Borgonovi (1984; 1996; 2014), che interpreta le amministrazioni pubbliche attraverso tre dimensioni strettamente interdipendenti – istituzionale, aziendale e politica – attribuendo alla dimensione aziendale il compito di orientare i processi di gestione senza trascurare le specificità dell'azione pubblica. Da qui si è sviluppata una linea di ricerca che, pur mantenendo il radicamento nell'economia aziendale, ha anticipato e accompagnato l'affermazione del management pubblico, spostando l'attenzione dalla mera regolarità formale degli atti alla capacità delle amministrazioni di produrre valore pubblico attraverso decisioni, servizi e politiche valutabili secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità. Tale evoluzione ha trovato poi riscontro anche nelle riforme amministrative degli anni Novanta, che hanno introdotto strumenti di autonomia organizzativa, controllo di gestione, valutazione dei risultati e responsabilizzazione della dirigenza pubblica. Sempre a partire dagli anni Novanta, inoltre, la letteratura internazionale ha progressivamente ricondotto le diverse entità operanti nel settore pubblico alla categoria unitaria delle *Public Sector Organizations (PSOs)*, capace di conglobare tutte le entità e istituzioni operanti all'interno del settore pubblico (Brunsson Sahlin-Andersson 2000; Bouckaert, Peters, Verhoest 2010).

PROOF
UNIVERSITÀ CA' FOSCARI VENEZIA
NOT FOR PUBLICATION

3 La svolta del *New Public Management* tra managerializzazione e aziendalizzazione

Con le riforme amministrative avviate negli Stati Uniti e nel mondo anglosassone negli anni Ottanta del secolo scorso, nate in un contesto segnato da crisi fiscale, rallentamento economico, sfiducia verso la burocrazia e critica crescente all'intervento pubblico tradizionale, il dibattito sul settore pubblico è stato profondamente ridefinito dall'emergere del paradigma del NPM, che ha rappresentato una discontinuità significativa rispetto agli approcci tradizionali di matrice giuridico-amministrativa e contabile (Osborne, Gaebler 1992; Barzelay 1992; Dunleavy, Hood 1994). Le riforme non sono state identiche in tutti i Paesi, ma hanno condiviso alcuni principi e tratti comuni come la riduzione della spesa pubblica, le privatizzazioni, la deregolamentazione, la responsabilizzazione dei dirigenti, la trasformazione dei sistemi contabili, la misurazione dei risultati, la concorrenza tra fornitori di servizi e una maggiore attenzione al cittadino-utente (Lapsley, Miller 2019; Marcon 2011). Il NPM si è fondato su un insieme articolato di basi teoriche inclusive di managerialismo, teorie neoliberiste e *public choice*, le quali interpretano l'azione pubblica alla luce dei comportamenti individuali e degli incentivi, evidenziando i limiti dell'intervento statale e

promuovendo soluzioni orientate al mercato.[3] Nelle sue implicazioni, si è configurato come un insieme eterogeneo di riforme, pratiche e orientamenti teorici accomunati dall'obiettivo di migliorare le performance del settore pubblico attraverso l'introduzione di logiche e strumenti propri del management privato (Hood 1991). Alla base vi è stata una critica esplicita al modello burocratico tradizionale, ritenuto inefficiente, rigido e incapace di rispondere adeguatamente alle crescenti esigenze di una società complessa e dinamica. In questo senso, il NPM si è proposto di superare la logica del *rule-driven government* per orientarsi verso un modello di *performance-driven management*, in cui l'attenzione si sposta dai processi ai risultati (Osborne, Gaebler 1992; Bryson, Crosby, Bloomberg 2014).

Dimensione	Amministrazione pubblica tradizionale	New Public Management (NPM)
Contesto generale	Industrializzazione, fiducia nella scienza e nel progresso, forte ruolo dello Stato	Critica allo Stato, fiducia nel mercato e nella razionalità economica
Fondamenti teorici	Teoria politica, management scientifico, pragmatismo	Teoria economica, positivismo, approcci quantitativi
Visione della razionalità	Razionalità sinottica, uomo amministrativo	Razionalità economica e tecnica, attori auto-interessati
Definizione di interesse pubblico	Definito da politici ed esperti	Basato su preferenze individuali aggregate
Ruolo della politica	Determina obiettivi	Determina obiettivi con supporto manageriale
Ruolo del cittadino	Elettore, utente, destinatario	Cliente
Ruolo delle amministrazioni	Esecuzione delle politiche ("rowing")	Indirizzo e controllo ("steering")
Obiettivi principali	Fissati a livello politico e implementati in modo burocratico dai dirigenti	Fissati a livello politico con pieno affidamento della gestione e della responsabilità ai manager
Valori chiave	Efficienza	Efficienza ed efficacia
Strumenti di policy	Gerarchia, burocrazia	Mercati, incentivi, competizione
Ruolo del manager pubblico	Esecutore, limitata autonomia	Manager con ampia discrezionalità
Accountability	Gerarchica	Basata sui risultati e sul mercato
Contributo alla democrazia	Responsabilità formale e controllo politico	Efficienza e soddisfazione del cliente

Figura 1 Variabili chiave dell'Amministrazione Pubblica Tradizionale e del *New Public Management*. Adattato da Denhardt, Denhardt 2015, 554

Edizioni Ca' Foscari
PROOF NOT FOR PUBLICATION

In questo quadro, assumono particolare rilevanza i concetti di managerializzazione e aziendalizzazione, che rappresentano due dimensioni complementari del processo di trasformazione del settore pubblico. La managerializzazione è stata definita come il processo attraverso il quale le amministrazioni pubbliche adottano logiche, competenze e strumenti tipici del management, con l'obiettivo di migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa (Ongaro 2009). Essa implica, in primo luogo, una ridefinizione del ruolo dei manager pubblici, progressivamente investiti di maggiori responsabilità in termini di risultati, nonché dotati di maggiore autonomia decisionale. La managerializzazione ha comportato il

3 Hood 1991; Rhodes 1997; Lane 2002; Pollitt, Bouckaert 2017.

passaggio da una cultura amministrativa basata sul rispetto delle regole a una cultura orientata alla misurazione dei risultati e alla responsabilizzazione di dirigenti e dipendenti pubblici, spingendo la leva dell'*accountability*. Un elemento centrale di questo processo è consistito nell'introduzione di sistemi di *performance management*, che hanno consentito di definire obiettivi, monitorare i risultati e valutare le prestazioni individuali e organizzative.

Con riferimento all'ultimo punto, l'aziendalizzazione è stata interpretata anche come fenomeno caratterizzato dall'introduzione di logiche di determinazione economica dei servizi, nelle quali la definizione di tariffe e corrispettivi avviene sulla base della copertura dei costi fissi e variabili. In tale prospettiva, gli strumenti di contabilità analitica e budgeting assumono una funzione centrale nella misurazione dei costi e nell'allocazione delle risorse. Letta in questa prospettiva, l'aziendalizzazione ha giocato un ruolo cruciale, pur non dovendo essere confusa con quella che in questa sede abbiamo indicato come 'aziendalità', elemento comune a tutte le organizzazioni che svolgono attività economica (Meneguzzo 1997; Zangrandi 2012).

L'aziendalizzazione ha assunto una portata più ampia e sistemica, poiché è stata fin da subito interpretata come il processo di applicazione dei principi e delle logiche dell'economia aziendale alle organizzazioni pubbliche. In questa prospettiva trova piena realizzazione la concezione dell'azienda come sistema unitario elaborata da Zappa, che viene estesa anche al settore pubblico. L'aziendalizzazione ha infatti determinato una profonda trasformazione del modo di concepire l'amministrazione pubblica, segnando il passaggio da una visione prevalentemente statica e normativa a una prospettiva dinamica, orientata alla gestione e alla sistemicità (Borgonovi 2005).

Sotto il profilo operativo, tale processo si è tradotto nell'introduzione di un insieme di strumenti e principi manageriali finalizzati a migliorare le performance delle amministrazioni pubbliche (Lapsley, Miller 2019; Lægreid 2017). Tra i principali elementi possono essere richiamati:

- l'adozione di logiche gestionali fondate sui principi di efficienza, efficacia ed economicità;
- la progressiva evoluzione dei sistemi contabili verso modelli basati sulla contabilità economico-patrimoniale (*accrual accounting*);
- l'introduzione di strumenti di programmazione e controllo, quali budget, sistemi di contabilità analitica e reporting;
- la definizione di obiettivi chiari e misurabili, coerenti con le finalità istituzionali;
- una crescente attenzione alla qualità dei servizi erogati e alla soddisfazione degli utenti;

- l'applicazione di sistemi tariffari ai beni e ai servizi prodotti, in un'ottica di responsabilizzazione economica e di maggiore correlazione tra costi e ricavi.

Il fenomeno dell'aziendalizzazione, in tal senso, può essere interpretato come una declinazione della prospettiva economico-aziendale, già nota agli studi italiani, che esprime la modernizzazione del settore pubblico in un determinato periodo storico. Essa consente di superare la tradizionale separazione tra aziende pubbliche e aziende private, riconoscendo che entrambe le tipologie di organizzazioni condividono la necessità di coordinare risorse e perseguire obiettivi in condizioni di scarsità (Anselmi 2014). È importante sottolineare che managerializzazione e aziendalizzazione non sono stati processi neutri, ma hanno comportato implicazioni rilevanti sul piano organizzativo, culturale e istituzionale. In particolare, l'introduzione di logiche manageriali nel settore pubblico ha sollevato questioni relative alla compatibilità tra valori economici e valori pubblici, quali l'equità, la trasparenza e la responsabilità democratica. Il rischio associato a un'eccessiva contaminazione delle logiche private nella sfera pubblica è sempre stato quello di una *over-managerialization*, nella quale l'enfasi sull'efficienza può entrare in tensione con altri obiettivi fondamentali dell'azione pubblica, quali equità, l'*accountability*, trasparenza e tutela dell'interesse collettivo (Hood 1995).

Negli studi economico-aziendali italiani, il NPM, è stato interpretato come un'opportunità, un momento di ricomposizione di una frattura teorica, poiché, da un lato, è apparso come capace di recuperare implicitamente alcune intuizioni già presenti nella concettualizzazione aziendale zappiana, in particolare l'idea che anche le organizzazioni pubbliche debbano essere analizzate e gestite come sistemi economici unitari, al pari delle imprese; dall'altro lato, ha introdotto elementi di discontinuità rispetto ai modelli amministrativi tradizionali. Nel contesto italiano, il processo di ricezione del NPM ha assunto caratteristiche peculiari, legate alla specificità del sistema amministrativo e al ruolo del diritto. La prima stagione di riforme riconducibili ai processi denominati di aziendalizzazione ha privilegiato, almeno inizialmente, la dimensione formale del cambiamento rispetto a una piena ridefinizione dei contenuti gestionali e organizzativi. Il settore sanitario è stato quello in cui tale processo si è manifestato con maggiore evidenza con l'introduzione del termine 'azienda'. Questo ha assunto una funzione fortemente evocativa, richiamando trasformazione, innovazione, emulazione imprenditoriale e rafforzamento appunto dei caratteri di aziendalità. In particolare, la coesistenza di logiche diverse – giuridiche, amministrative e aziendali – ha generato situazioni di ambiguità e tensione, che hanno limitato la implementazione dei processi di cambiamento (Borgonovi 2005; Anselmi 2014).

Nel panorama internazionale, l'attuazione di tali riforme è stata spesso parziale e disomogenea, a causa della persistenza di vincoli normativi e reazioni culturali. Laddove si è voluto marcatamente contrassegnare il fenomeno è stato anche utilizzato il termine *corporatization* che, in realtà, ha assunto un significato più esteso, spaziando dalla concreta trasformazione di enti pubblici in aziende private – più noto come fenomeno di privatizzazione – alla mera applicazione di regole maggiormente flessibili nella gestione del personale, sino al raggiungimento di una completa autonomia finanziaria (Andrews et al.2020; World Bank 2016).

Nonostante tali difficoltà, il NPM ha avuto il merito di riportare al centro del dibattito la dimensione gestionale del settore pubblico, contribuendo a legittimare l'applicazione dei principi dell'economia aziendale alle amministrazioni pubbliche. In questo senso, esso può essere interpretato come un momento di 'riscoperta' delle intuizioni zappiane. Tale interpretazione trova riscontro anche nella letteratura internazionale, che evidenzia come il NPM abbia promosso una convergenza tra settore pubblico e privato, pur nel rispetto delle specificità di ciascun settore (Pollitt,Bouckaert 2017). In particolare, l'adozione di strumenti di management ha contribuito a migliorare la trasparenza, la responsabilità e l'efficienza delle amministrazioni, anche se i risultati sono stati differenti significativamente a seconda dei contesti. Al tempo stesso, è necessario riconoscere che il NPM non ha rappresentato un punto di arrivo, ma piuttosto una fase di transizione. Pur con le sue ambiguità e criticità, esso ha contribuito a colmare il divario tra teoria aziendale e pratica amministrativa, ponendo le basi per le successive evoluzioni del management pubblico. Le critiche hanno invece evidenziato i limiti di un approccio eccessivamente orientato al mercato e alla competizione, aprendo la strada a nuovi paradigmi (O'Flynn 2007). Ciò ha condotto a virare verso nuove teorizzazioni che hanno comunque diluito il significato di istituto economico assegnato alle pubbliche amministrazioni.

4 La prospettiva della *Public Governance*, del *Public Value* e le nuove logiche del servizio pubblico

Il paradigma NPM è stato progressivamente affiancato, e in parte superato, da una serie di approcci teorici che, evidenziandone i limiti hanno proposto nuove chiavi interpretative del funzionamento del settore pubblico. In particolare, le critiche rivolte al NPM hanno riguardato la sua eccessiva enfasi sui meccanismi di mercato, sulla competizione e sulla misurazione delle performance, a scapito di dimensioni quali la collaborazione, la partecipazione, la visione del cittadino come parte interattiva del rapporto con le organizzazioni pubbliche e non dolo come cliente, sino a giungere alla creazione di

valore pubblico (Rhodes 1997; Osborne 2006; Stoker 2006). In questo contesto si è affermato il paradigma della *New Public Governance* (NPG), che ha rappresentato un'evoluzione significativa rispetto ai modelli precedenti. La NPG si è fondata sull'idea che l'azione pubblica non fosse più riconducibile esclusivamente all'attività delle amministrazioni, ma emergesse dall'interazione tra una pluralità di attori – pubblici, privati e del terzo settore – all'interno di reti complesse e interdipendenti. Come ha sottolineato Rhodes (1997), la *Public Governance*, in quanto concetto teorico, ha espresso il modo in cui sono stati governati i sistemi pubblici complessi attraverso il coinvolgimento di istituzioni pubbliche, attori privati, cittadini, stakeholder e reti interorganizzative. Ciò ha implicato il passaggio da un modello gerarchico di governo a un modello reticolare, caratterizzato da relazioni di interdipendenza, negoziazione e cooperazione. In questa prospettiva, le amministrazioni pubbliche non sono più state considerate solo entità autosufficienti, istituzioni in senso economico aziendale, ma nodi di sistemi relazionali, chiamati a coordinare risorse e competenze distribuite (Osborne 2006). Con l'affermazione della NPG, l'orientamento all'aziendalizzazione si riduce ma non viene superato, bensì ricondotto entro un paradigma più ampio, fondato sulla governance collaborativa e sulla partecipazione degli stakeholder. La propensione a considerare le amministrazioni pubbliche come 'aziende' o nelle loro 'componenti aziendali' non è stata accantonata, ma è stata ricondotta entro un quadro più ampio, nel quale i tratti di aziendalità e/o imprenditoriali enfatizzati dal NPM sono stati integrati con i principi dell'*accountability*, del coordinamento interistituzionale e della sostenibilità delle decisioni pubbliche (Osborne 2006; Stoker 2006).

In questa prospettiva, le regole introdotte dal NPM – quali efficienza, efficacia e attenzione ai risultati – sono rimasti rilevanti e integrati da logiche di cooperazione interistituzionale, fiducia reciproca e responsabilità condivisa (Osborne 2006). Con l'NPM l'obiettivo non è stato più esclusivamente l'erogazione efficiente di prestazioni, bensì la generazione di valore, inteso come miglioramento del benessere collettivo e della qualità della vita dei cittadini attraverso processi di co-produzione e partecipazione (Osborne 2006; Bovaird 2007). In tale prospettiva, la valutazione dell'azione pubblica si è spostata dalla mera misurazione degli output alla considerazione degli *outcome*, ossia degli effetti prodotti dalle politiche pubbliche sulla società. Ne è conseguita una concezione dell'amministrazione orientata non soltanto alla performance organizzativa, ma anche alla capacità di costruire relazioni collaborative, rafforzare la fiducia tra gli attori coinvolti e promuovere processi decisionali inclusivi (Bryson, Crosby, Bloomberg 2014; Torfing 2012).

A seguire, un ulteriore sviluppo teorico è stato rappresentato dal paradigma del *New Public Service* (NPS), elaborato da Denhardt e

PROOF

Denhardt (2000; 2003), che si è proposto come lettura alternativa e più radicale rispetto ai modelli esaminati. Il NPS ha posto, con ampi riflessi di ordine etico, al centro il cittadino e la democrazia, considerando l'amministrazione come un *servizio* e solo di riflesso come un'azienda. Nella sua proposta concettuale, i cittadini non sono stati considerati semplici utenti o clienti, ma co-produttori di valore, attivamente coinvolti nei processi decisionali. Il principio guida del *NPS* è stato sintetizzato nell'espressione 'servire, non dirigere' (*serve rather than steer*), che sottolinea il ruolo del management pubblico come facilitatore e promotore di processi partecipativi, piuttosto che come decisore unilaterale, allontanandosi dalla visione aziendalista o imprenditoriale dell'organizzazione pubblica. Ciò ha implicato una maggiore attenzione alla trasparenza, all'equità e a una convergenza verso forme di *democratic accountability*, elementi che non hanno ricevuto la sessa attenzione nei paradigmi precedentemente esaminati.

Altro filone di cui si tiene conto in questa sede è quello del *Public Value*, introdotto da Moore (1995), che ha rappresentato e rappresenta tuttora uno dei contributi più rilevanti nel dibattito contemporaneo sul management pubblico. Il concetto di *valore pubblico* si riferisce alla capacità delle organizzazioni pubbliche di generare benefici per la collettività, tenendo conto non solo dell'efficienza operativa, ma anche della qualità dei servizi, della fiducia dei cittadini e della legittimità delle istituzioni. Secondo Moore (1995), il management pubblico dovrebbe essere orientato alla creazione di valore pubblico attraverso un equilibrio tra tre dimensioni fondamentali:

- il valore sostanziale (*outcomes* e benefici per la collettività);
- la legittimità e il supporto (consenso politico e sociale);
- la capacità operativa (risorse e competenze disponibili).

In questo modello, noto come *strategic triangle*, è stata proposta una chiave di lettura integrata dell'azione pubblica, tesa a superare la visione riduttiva dei modelli ancorati alla sola performance. In questo senso, il *Public Value* ha rappresentato un'evoluzione concettuale che amplia e arricchisce la prospettiva aziendalista, introducendo dimensioni di natura istituzionale e relazionale. Inoltre, sulla base di questa elaborazione, Stoker (2006) ha proposto il concetto di *Public Value Management* (PVM), quale valida alternativa al NPM e che in parte incorpora principi osservati nel paradigma del NPG. Il PVM si fonda su cinque proposizioni principali: 1) la centralità del valore pubblico; 2) il ruolo dei network; 3) l'importanza della partecipazione dei cittadini/utenti; 4) la pluralità degli obiettivi; 5) la necessità di una leadership collaborativa. In questo approccio, il management pubblico è chiamato a operare in contesti complessi e incerti, nei quali la creazione di valore dipende dalla capacità di attivare e coordinare risorse distribuite (O'Flynn 2013). Rispetto al

NPM, il PVM si è distinto per una visione meno strumentale e più relazionale del management, che riconosce la natura intrinsecamente politica e sociale dell'azione pubblica. Il paradigma ha segnato il passaggio da una logica di *management of organizations* a una logica di *management of relationships*, nella quale le competenze relazionali e collaborative assumono un ruolo centrale (Osborne 2006). Il valore pubblico emerge come risultato di dinamiche collaborative, che coinvolgono una molteplicità di soggetti e livelli istituzionali.

Anche in questo caso, è possibile individuare una continuità, seppur rielaborata e scandita da passaggi inediti, con la tradizione aziendalista. I principi di coordinazione, finalizzazione e razionalità economica, che hanno caratterizzato l'impostazione zappiana, hanno trovato nuove corrispondenze tanto nella PG quanto nel paradigma del valore pubblico. In particolare, la nozione di economicità è stata reinterpretata in senso esteso, includendo non solo l'efficienza nell'uso delle risorse, ma anche la capacità di generare valore per la collettività. Allo stesso tempo, i nuovi approcci hanno richiesto un ampliamento degli strumenti analitici e delle competenze manageriali, chiamati a tenere conto della complessità delle relazioni interistituzionali e della pluralità degli obiettivi perseguiti.

In questo quadro, il management pubblico si è configurato progressivamente come una disciplina capace di combinare contributi provenienti dall'economia aziendale, dalle scienze politiche, dalla sociologia e dagli studi organizzativi. Il superamento della visione del NPM – più coerente con una concezione imprenditoriale e competitiva delle organizzazioni pubbliche – non ha comportato l'abbandono della prospettiva aziendalista, ma ne ha favorito piuttosto l'evoluzione e l'integrazione con nuove dimensioni teoriche. I paradigmi della NPG, del NPS e del PVM hanno offerto strumenti utili per comprendere le trasformazioni del settore pubblico, evidenziando la centralità delle relazioni, della partecipazione e della creazione di valore collettivo. Tali sviluppi hanno rappresentato il contesto entro il quale si è collocato il tema dell'innovazione, approfondito nel paragrafo successivo.

5 Innovazione e continuità con la concezione aziendalista

Nel contesto della trasformazione del settore pubblico, l'innovazione ha assunto un ruolo centrale sia nel dibattito accademico sia nelle prassi amministrative (Osborne, Brown, 2011). Essa può essere intesa come l'introduzione di nuove idee, processi, servizi o modelli organizzativi in grado di produrre un miglioramento significativo nei risultati dell'azione pubblica (De Vries, Bekkers, Tummers 2016). A differenza di quanto avviene nelle imprese operanti per il mercato, dove l'innovazione è prevalentemente associata alla competitività e al vantaggio economico, nelle organizzazioni pubbliche essa assume

una connotazione più ampia, legata alla capacità di generare valore pubblico, migliorare la qualità dei servizi e rispondere a bisogni sociali complessi. Non può quindi essere ricondotta a una mera logica manageriale: nei servizi pubblici, rischi e benefici dell'innovazione sono spesso oggetto di confronto tra cittadini, utenti, professionisti e istituzioni. Per questo motivo, appare rilevante una prospettiva di *risk* governance, fondata su comunicazione, partecipazione e negoziazione del rischio, più che su un controllo esclusivamente tecnocratico (Osborne, Brown, 2011). La letteratura distingue diverse forme di innovazione pubblica, tra cui l'innovazione tecnologica, organizzativa, di servizio e istituzionale, riferite rispettivamente all'introduzione di strumenti digitali, alla modifica di strutture e processi, alla progettazione o al miglioramento dei servizi e al cambiamento dei modelli di governance (De Vries, Bekkers, Tummers 2016). Ciò che accomuna tali accezioni è l'esigenza di superare approcci fondati sulla stabilità e sulla ripetizione, adottando logiche più flessibili, adattive e orientate all'apprendimento. In questo quadro, il management pubblico è chiamato a sostenere i processi innovativi attraverso sperimentazione, collaborazione e diffusione delle conoscenze. Un elemento centrale dell'innovazione nel settore pubblico è rappresentato dalle reti e dalle collaborazioni inter-organizzative, già valorizzate dalla NPG. L'innovazione nasce, infatti, sempre più dall'interazione tra amministrazioni pubbliche, imprese, università e Terzo settore, secondo logiche di *co-production* e *open innovation*. Parallelamente, essa richiede un cambiamento culturale che favorisca apprendimento, sperimentazione e apertura al rischio, aspetti che possono entrare in tensione con la rigidità normativa e organizzativa delle amministrazioni pubbliche. Da qui la crescente rilevanza di approcci quali il design thinking, i progetti pilota e gli strumenti di valutazione ex ante ed ex post, utili a ridurre l'incertezza e migliorare la qualità delle decisioni. Sotto il profilo teorico, l'innovazione può essere interpretata come elemento catalizzatore nell'evoluzione dei paradigmi analizzati. Il passaggio dal NPM alla PG e al PVM ha infatti ampliato la prospettiva, includendo partecipazione, collaborazione e creazione di valore pubblico. In questo senso, l'innovazione non è più soltanto uno strumento per migliorare l'efficienza, ma un processo attraverso il quale le organizzazioni pubbliche ridefiniscono il proprio ruolo e le proprie modalità di azione. Ne deriva che l'innovazione nel settore pubblico può essere letta in continuità con i principi fondamentali dell'economia aziendale delineati da Zappa (1927). I concetti di coordinazione, finalizzazione istituzionale ed economicità mantengono validità anche in contesti caratterizzati da elevata complessità: la coordinazione si estende alle reti di attori coinvolti nei processi innovativi; la finalizzazione si orienta alla creazione di valore pubblico; l'economicità si arricchisce di dimensioni legate alla sostenibilità e

all'impatto sociale. L'innovazione pertanto non rappresenta quindi una rottura rispetto alla tradizione aziendalista, ma una sua evoluzione coerente, un elemento aggiuntivo da ritenere costante, che ne amplia il campo di applicazione e ne arricchisce i contenuti.

Un aspetto concretamente rilevante, in termini di innovazione, riguarda la digitalizzazione, una delle principali leve nel settore pubblico contemporaneo, nella quale si ripongono speranze di cambiamento in positivo.

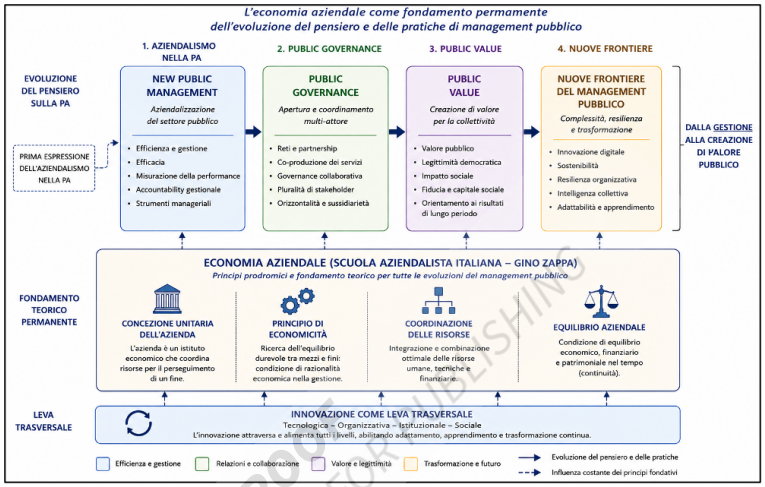

Figura 2 Aziendalità e innovazione lungo la traiettoria dell'evoluzione teorica del management pubblico. Elaborazione propria

In conclusione, l'innovazione evidenzia la capacità delle organizzazioni pubbliche di adattarsi e trasformarsi in risposta a contesti mutevoli, confermando al tempo stesso la rilevanza delle radici aziendaliste. Essa consente di leggere l'evoluzione dell'azienda pubblica come passaggio da una concezione economico-istituzionale a una visione orientata alla creazione di valore per il singolo e per la comunità a più elevata velocità. In tale percorso, ogni paradigma integra elementi dei precedenti e amplia progressivamente il ruolo dell'amministrazione pubblica. L'innovazione rappresenta quindi una determinante centrale delle future traiettorie dell'azienda pubblica, poiché abilita nuove modalità di organizzazione, collaborazione e produzione dei servizi, rafforzando la capacità di generare valore pubblico in modo sostenibile.

6 Le tendenze future

Il percorso sviluppato nel presente contributo ha consentito di ricostruire, in chiave unitaria e sintetica l'evoluzione degli studi sul management pubblico, mettendo in evidenza la persistenza e la rilevanza delle radici aziendaliste riconducibili all'impostazione teorica di Gino Zappa, senza alcun dubbio almeno per quadro interpretativo italiano. L'analisi ha mostrato come, nonostante le profonde trasformazioni che hanno interessato il settore pubblico nel corso del XX e nei primi decenni del XXI secolo, sia possibile individuare una linea di continuità che collega le più recenti elaborazioni teoriche ai fondamenti dell'economia aziendale. In questa prospettiva, l'azienda è intesa come istituto economico unitario, orientato al perseguimento di un fine e fondato sulla coordinazione di persone e risorse. Ciò che è emerso, con particolare evidenza, pertiene all'universalità del concetto di azienda, che consente di includere, almeno sul piano teorico, anche le amministrazioni pubbliche all'interno del campo di indagine dell'economia aziendale. Tuttavia, lo sviluppo degli studi sul settore pubblico non sempre ha seguito in modo lineare questa impostazione. Al contrario, la prevalenza di approcci contabili e giuridico-amministrativi ha contribuito a mantenere una certa distanza tra la teoria aziendale e la pratica amministrativa. Le amministrazioni pubbliche sono state a lungo analizzate come apparati normativi, più che come sistemi economici orientati al perseguimento di fini attraverso la gestione di risorse scarse. In questo contesto, la dimensione gestionale è rimasta in secondo piano, e l'applicazione dei principi aziendalistici è risultata limitata e frammentaria. La svolta rappresentata dal NPM ha segnato un momento di svolta rispetto a questo scenario. L'introduzione dei concetti di managerializzazione e aziendalizzazione ha contribuito a riportare al centro del dibattito la dimensione gestionale del settore pubblico, promuovendo l'adozione di strumenti e logiche tipiche del management. In questo senso, il NPM può essere interpretato come un tentativo di colmare il divario tra teoria aziendale e amministrazioni pubbliche, recuperando e valorizzando alcune delle intuizioni già presenti nell'impostazione zappiana.

Le evoluzioni successive hanno ulteriormente ampliato la prospettiva, introducendo nuovi paradigmi quali la PG, il NPS e il PVM. Questi approcci hanno evidenziato la centralità delle relazioni, della partecipazione e della creazione di valore collettivo, superando una visione esclusivamente organizzativa e introducendo una dimensione più ampia e articolata dell'azione pubblica. In particolare, il concetto di valore pubblico ha consentito di integrare dimensioni economiche, sociali e istituzionali, offrendo una chiave di lettura più completa delle finalità e dei risultati dell'azione amministrativa. In questo contesto, il management pubblico si configura sempre

più come una pratica complessa, che richiede competenze non solo tecniche, ma anche relazionali e strategiche.

Il tema dell'innovazione rappresenta in tal senso un ulteriore elemento di continuità e al tempo stesso di evoluzione rispetto alle radici aziendaliste. L'innovazione in ambito pubblico, nelle sue diverse forme – tecnologica, organizzativa, di servizio e istituzionale – si configura come una risposta alle sfide poste da contesti in rapido mutamento. Essa richiede flessibilità, capacità di apprendimento e apertura alla collaborazione, elementi che trovano una loro coerenza nei principi di coordinazione e finalizzazione propri dell'economia aziendale. I principi fondamentali delineati da Zappa (1927; 1956) mantengono, infatti, una loro validità anche in contesti caratterizzati da elevata complessità. La coordinazione si estende alle reti inter-organizzative, la finalizzazione si orienta alla creazione di valore pubblico, e l'economicità si arricchisce di dimensioni legate alla sostenibilità e all'impatto sociale.

Lista delle abbreviazioni

NPG	New Public Governance
NPM	New Public Management
NPS	New Public Service
PA	Pubblica Amministrazione
PG	Public Governance
PPBS	Planning Programming Budgeting System
PV	Public Value
PVM	Public Value Management

PROOF NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

Bibliografia

Alford, J.; O'Flynn, J. (2012). *Rethinking Public Service Delivery: Managing with External Providers*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Airoldi, G.; Brunetti, G.; Coda, V. (2005). *Corso di economia aziendale*. Bologna: il Mulino.

Amaduzzi, A. (1978). *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*. Torino: UTET.

Amaduzzi, A. (1995). *Manuale di economia aziendale*. Bari: Cacucci.

Amaduzzi, A. (2004). *Storia della ragioneria: percorsi di ricerca tra aziende e contabilità, dottrine e professioni*. Milano: Giuffrè.

Andrews, R.; Ferry, L.; Skelcher, C.; Wegorowski, P. (2020). «Corporatization in the Public Sector: Explaining the Growth of Local Government Companies». *Public Administration Review*, 80(3), 482-93. https://doi.org/10.1111/puar.13052.

Anessi Pessina, E. (2007). *L'evoluzione dei sistemi contabili pubblici: aspetti critici nella prospettiva aziendale*. Milano: Egea.

Anselmi, L. (2014). *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*. Torino: Giappichelli.

Barzelay, M. (1992). *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*. Berkeley: University of California Press.

Borgonovi, E. (1984). «La pubblica amministrazione come sistema di aziende composte pubbliche». Borgonovi, E. (a cura di), *Introduzione all'economia delle amministrazioni pubbliche*. Milano: Giuffrè, 39-40.

Borgonovi, E. (1996). *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Milano: Egea.

Borgonovi, E. (2014). «La rilevanza del concetto di istituto per l'economia aziendale». *Economia Aziendale Online*, 5(1), 3-10.

Borgonovi, E. (2018). «Management pubblico: evoluzione della disciplina e delle riforme». *Rivista Italiana di public management*, 1(1), 22-8.

Botner, S.B. (1970). «Four Years of PPBS: An Appraisal». *Public Administration Review*, 30(4), 423-31.

Bouckaert, G.; Peters, B.G.; Verhoest, K. (2010). *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Bovaird, T. (2007). «Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services». *Public Administration Review*, 67(5), 846-60. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x.

Brunsson, N.; Sahlin-Andersson, K. (2000). «Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform». *Organization Studies*, 21(4), 721-46. https://doi.org/10.1177/0170840600214003.

Bryson, J.M.; Crosby, B.C.; Bloomberg, L. (2014). «Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management». *Public Administration Review*, 74(4), 445-56. https://doi.org/10.1111/puar.12238.

Buscema, S. (1979). *Trattato di contabilità pubblica*. Milano: Giuffrè.

Cassandro, P.E. (1963). *Le gestioni erogatrici pubbliche: Stato, regioni, province, comuni e istituzioni di assistenza e beneficenza*. Torino: UTET.

Christensen, T.; Lægreid, P. (2017). *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*. London: Routledge.

Coronella, S.; Santaniello, L. (2018). «Gino Zappa: il fondatore dell'economia aziendale». Billio, M.; Coronella, S.; Mio, C.; Sòstero, U. (a cura di) *Le discipline economiche e aziendali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 161-75.

De Nicola, M. (2016). *La ragioneria pubblica e la contabilità di Stato nel passaggio dalla teoresi bestana a quella zappiana: un'analisi per paradigmi*. Milano: FrancoAngeli.

Denhardt, J.V.; Denhardt, R.B. (2015). «The New Public Service Revisited». *Public Administration Review*, 75(5), 664-72. https://doi.org/10.1111/puar.12347.

De Vries, H.; Bekkers, V.; Tummers, L. (2016). «Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda». *Public Administration*, 94(1), 146-66. https://doi.org/10.1111/padm.12209.

Dunleavy, P.; Hood, C. (1994). «From Old Public Administration to New Public Management». *Public Money & Management*, 14(3), 9-16. https://doi.org/10.1080/09540969409387823.

Emerson, K.; Nabatchi, T.; Balogh, S. (2012). «An Integrative Framework for Collaborative Governance». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011.

FIRENZE UNIVERSITY PRESS
EDIZIONI CA' FOSCARI

Farneti, G. (1999). «Verso una nuova definizione di azienda, con quali conseguenze sull'economia aziendale: prime riflessioni». *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia* Aziendale, luglio-agosto, 346-60.

Giannessi, E. (1961). «Interpretazione del concetto di azienda pubblica». *Saggi in memoria di Gino Zappa*. Milano: Giuffrè, 1026-100.

Goldfinch, S.; Wallis, J. (2010). «Two Myths of Convergence in Public Management Reform». *Public Administration*, 88(4), 1099-115. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01848.x.

Gonzalez, R.; Llopis, J.; Gasco, J. (2013). «Innovation in Public Services: The Case of Spanish Local Government». *Journal of Business Research*, 66(10), 2024-33. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.028.

Guarini, A. (1971). *Le aziende pubbliche di erogazione*. Venezia: Libreria Universitaria.

Hood, C. (1991). «A Public Management for All Seasons?». *Public Administration*, 69(1), 3-19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.

Hood, C. (1995). «The 'New Public Management' in the 1980s: Variations on a Theme». *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109. https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W.

Hood, C. (2000). «Paradoxes of Public-Sector Managerialism, Old Public Management and Public Service Bargains». *International Public Management Journal*, 3(1), 1-22.

Imperiale, F.; Sancino, A. (2022). «Note da un dialogo tra Gino Zappa e Mark H. Moore». *Summa Economica*, 10, 1-117.

Lægreid, P. (2017). «New Public Management». *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.129.

Lane, J.E. (2002). *New Public Management: An Introduction*. London: Routledge.

Lapsley, I.; Miller, P. (2019). «Transforming the Public Sector: 1998-2018». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(8), 2211-52. https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2018-3511.

Marchi, L. (2019). «Governo delle aziende e creazione di valore: da una prospettiva finanziaria a una prospettiva economico-sociale». *Management Control*, 1. https://doi.org/10.3280/MACO2019-001001.

Marcon, G. (1978). *Bilancio, programmazione e razionalità delle decisioni pubbliche*. Milano: Franco Angeli.

Marcon, G. (1990). *Il sistema contabile delle regioni a statuto ordinario*. Torino: Giappichelli.

Marcon, G. (2011). «L'evoluzione delle teorie sui processi decisionali delle amministrazioni pubbliche». *Azienda Pubblica*, 24(3), 207-21.

Masini, C. (1970). *Lavoro e risparmio: economia d'azienda*. Torino: UTET.

Meneguzzo, M. (1997). «Ripensare la modernizzazione amministrativa e il New Public Management. L'esperienza italiana: innovazione dal basso e sviluppo della governance locale». *Azienda Pubblica*, 6, 587-606.

Mussari, R. (1994). *Il management delle aziende pubbliche: profili teorici*. Padova: CEDAM.

O'Flynn, J. (2007). «From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications». *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353-66. https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x.

O'Flynn, J. (2013). «Crossing Boundaries: The Fundamental Questions in Public Management and Policy». O'Flynn, J.; Blackman, D.; Halligan, J. (eds), *Crossing Boundaries in Public Management and Policy: The International Experience*. London: Routledge, 11-44.

PROOF

Ongaro, E. (2009). *Public Management Reform and Modernization: Trajectories of Administrative Change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain*. Cheltenham: Edward Elgar.

Onida, P. (1961). «Gino Zappa e gli studi di economia d'azienda in Italia». *Management International*, 1(2), 121-31.

Osborne, D.; Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Osborne, S.P. (2006). «The New Public Governance?». *Public Management Review*, 8(3), 377-87. https://doi.org/10.1080/14719030600853022.

Osborne, S.P.; Brown, L. (2011). «Innovation in Public Services: Engaging with Risk». *Public Money & Management*, 31(1), 4-6. https://doi.org/10.1080/09540962.2011.545542.

Pollitt, C.; Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.

Rebora, G.; Meneguzzo, M. (1990). *Strategia delle amministrazioni pubbliche*. Torino: UTET.

Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham: Open University Press.

Saraceno, P. (1977). *Intervista sulla ricostruzione: 1943-1953*. Roma; Bari: Laterza.

Sòstero, U. (2003). *L'economicità delle aziende*. Milano: Giuffrè.

Stoker, G. (2006). «Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?». *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57. https://doi.org/10.1177/0275074005282583.

Torfing, J. (2012). *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.

World Bank (2016). *Corporatization of Public Water Utilities*. Washington, D.C.: World Bank.

Zangrandi, A. (2012). *Economia delle aziende pubbliche: management e cambiamento*. Milano: Egea.

Zappa, G. (1927). *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*. Venezia: Libreria Emiliana Editrice.

Zappa, G. (1937). *Il reddito di impresa*. Milano: Giuffrè.

Zappa, G.; Marcantonio, A. (1954). *Ragioneria applicata alle aziende pubbliche: primi principi*. Milano: Giuffrè.

Zappa, G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. 1. Milano: Giuffrè.

Zappa, G. (1962). *L'economia delle aziende di consumo*. Milano: Giuffrè.

PROOF NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale
Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo

Dai modelli contabili ai sistemi algoritmici
Implicazioni per l'Economia Aziendale

Maurizio Massaro
Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Francesca Dal Mas
Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Carlo Bagnoli
Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

PROOF NOT FOR PUBLISHING

Abstract A century after Gino Zappa's 1926 inaugural lecture, artificial intelligence (AI) is reshaping the cognitive function he assigned to accounting. This chapter argues that AI's modes of automation and augmentation are not a break with the Zappian program but its latest evolutionary phase: algorithmic systems turn economic events into decision-relevant knowledge. Three discontinuities – model opacity, the probabilistic ontology of business facts, and algorithmic agency – delimit that continuity. The EU AI Act and Italian Law 132/2025 are read as legal codifications of Zappian valuation transparency, opening trajectories for *accountability* and managerial competence.

Keywords Gino Zappa. Accounting Artificial Intelligence. Automation-augmentation. Algorithmic *accountability*.

Sommario 1 Il programma zappiano alla prova della svolta algoritmica. – 2 La cornice zappiana e la sua vocazione cognitiva. – 3 L'AI come nuova rilevazione: automazione e *augmentation* come due modalità contemporanee. – 4 Implicazioni epistemologiche: opacità, conoscenza tacita e il senso del fatto aziendale. – 5 Implicazioni organizzative, manageriali e di governance. – 6 Traiettorie future: il programma zappiano nell'era algoritmica.

Edizioni Ca'Foscari

I libri di Ca' Foscari 37
e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1

Open access
Submitted 2026-07-15 | Published
© 2026 Massaro, Dal Mas, Bagnoli | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/012

1 Il programma zappiano alla prova della svolta algoritmica

L'aziendalista Gino Zappa (1927), nelle proprie opere, ha ridefinito la funzione cognitiva della ragioneria, collocandola al centro di un programma scientifico unitario in cui rilevazione, gestione e organizzazione costituiscono i tre momenti coordinati dello studio dell'azienda. La definizione zappiana dell'azienda come «coordinazione economica in atto, che è istituita e retta per il soddisfacimento di bisogni umani mediante la produzione di beni e servizi» (Zappa 1927, 30) racchiude una visione dinamica e processuale che muove dalla statica patrimonialistica del Maestro Fabio Besta verso una concezione reddituale e sistemica dell'impresa: misurare, in Zappa, significa 'conoscere' l'impresa per poterla gestire.

A cento anni esatti dagli studi condotti dal Maestro Zappa, il sistema economico mondiale attraversa una trasformazione di portata analoga, guidata dalla digitalizzazione e, in particolare, dalla diffusione pervasiva dei sistemi di intelligenza artificiale (*artificial intelligence* – AI). I sistemi algoritmici intervengono oggi nei processi decisionali aziendali, oscillando fra logiche di automazione e logiche di *augmentation* cognitiva e riconfigurando il rapporto fra dato, informazione e decisione che Zappa pose al cuore della propria costruzione scientifica. La domanda da affrontare è quindi la seguente: in che senso l'AI rappresenta una rottura rispetto alla tradizione zappiana e in che senso, viceversa, ne costituisce la più recente evoluzione?

La tesi qui sostenuta è che l'AI, nelle sue due modalità di automazione e *augmentation*, non si configura come frattura rispetto al programma zappiano, ma ne rappresenta la fase evolutiva più recente: come la riformulazione del 1926 intese potenziare l'efficacia del management attraverso strumenti di rilevazione più sofisticati, capaci di trasformare gli eventi economici in conoscenza decisionale, così oggi i sistemi algoritmici esercitano la medesima funzione cognitiva su scala e con modalità qualitativamente nuove. La continuità è di natura funzionale ed epistemologica. Le discontinuità (opacità dei modelli, ontologia probabilistica dei fatti aziendali, emergere di una agentività algoritmica) non contraddicono questa continuità, ma ne delimitano i confini, individuando le aree in cui il programma zappiano richiede oggi un aggiornamento del proprio apparato concettuale. La lettura della *AI turn* come ennesima 'tendenza nuova' non è una rassicurazione disciplinare, né il tentativo di addomesticare la novità riducendola a un caso particolare: è un'ipotesi forte secondo cui i sistemi algoritmici svolgono oggi, su un substrato tecnologico radicalmente diverso, la stessa funzione cognitiva che Zappa attribuiva alla rilevazione, pur ponendo al

PROOF NOT FOR PUBLICATION

programma economico-aziendale problemi che il quadro originario non era chiamato ad affrontare.

2 La cornice zappiana e la sua vocazione cognitiva

2.1 La rilevazione come strumento cognitivo del management

L'opera *Tendenze nuove negli studi di ragioneria* (Zappa 1927) segna nella storia degli studi italiani di ragioneria una cesura epistemologica che continua, a un secolo di distanza, a definire l'identità disciplinare dell'economia aziendale. Il gesto teorico di Zappa fu duplice: da un lato sottrasse la ragioneria al ruolo di disciplina meramente tecnica, votata alla registrazione formale dei fatti di gestione, per elevarla a scienza dell'unità economica organica dell'impresa; dall'altro propose una concezione dell'azienda come istituto economico unitario, le cui tre funzioni costitutive (rilevazione, gestione e organizzazione) sono fra loro inseparabili e strettamente coordinate.

La definizione di azienda condensa tre intuizioni di lunga durata: è *coordinazione* (sintesi organica di operazioni interdipendenti); *in atto* (dimensione dinamica e processuale che si oppone alla statica patrimonialistica di Besta); orientata al soddisfacimento di bisogni umani (definizione teleologica che àncora l'azienda a una finalità sociale ed economica, senza confonderla con la mera massimizzazione del profitto). In questa cornice, la ragioneria si occupa della «scomposizione dell'organica unità economica che si manifesta nella vita aziendale nei suoi elementi essenziali e nella loro descrizione, al fine di trarne dati quantitativi»: la rilevazione non si esaurisce nella registrazione, ma fornisce al management la base quantitativa indispensabile per la decisione. Misurare, in Zappa, non è descrivere il passato, ma *conoscere* l'impresa per poterla governare. È il seme da cui germoglia l'argomento centrale del presente capitolo: come Zappa elevò la rilevazione a strumento della conoscenza manageriale, così oggi i sistemi algoritmici svolgono la medesima funzione attraverso le modalità dell'automazione e dell'*augmentation*.

2.2 La «visione una e trina»: rilevazione, gestione, organizzazione

Il programma scientifico zappiano si articola intorno alla 'visione una e trina' dell'azienda: rilevazione (Ragioneria), gestione (Tecnica Amministrativa) e organizzazione, ciascuna a suo modo dipendente dalle altre. La rilevazione decompone l'unità economica organica in elementi essenziali e produce dati quantitativi; la gestione interpreta tali dati e orienta l'impresa verso i suoi obiettivi; l'organizzazione

indaga la struttura più adatta all'attività aziendale, garantendo l'*economicità*, categoria centrale che condensa la tensione fra efficienza, efficacia e durabilità dell'istituto.

Particolarmente rilevante è la doppia natura che Zappa attribuisce ai prodotti della rilevazione: un'area oggettiva (i fatti misurabili tramite scambi di mercato, ossia attraverso prezzi negoziati con terze parti) e un'area soggettivo-congetturale (le valutazioni che derivano da stime, ipotesi e congetture formulate dall'esperto). L'utilizzatore deve poter sapere quale parte dei valori contabili è ancorata a transazioni di mercato e quale deriva dal giudizio esperto: tale impegno alla trasparenza valutativa costituirà, nella Sezione 4, il termine di paragone rispetto al quale si misurerà il problema dell'opacità algoritmica. L'epistemologia che soggiace alla costruzione zappiana è costruttivista-realista: i fenomeni economici dell'impresa «sono concreti nel loro continuo farsi, [ma] solo per astrazione possono essere concepiti nell'isolamento appropriato» (Zappa 1956, 56); posizione che la letteratura internazionale ha sintetizzato come «un anti-positivismo epistemologico chiaro, che dà grande importanza al ruolo del soggetto nella creazione di categorie e concetti per dare senso ai mondi organizzativi» (Zambon, Zan 2000). La conoscenza manageriale non è, in questo quadro, specchio passivo di una realtà oggettiva, ma costruzione attiva del soggetto conoscente.

PROOF NOT FOR PUBLICATION

2.3 Le scuole zappiane e la continuità della funzione informativa

Nei decenni successivi, l'economia aziendale è entrata in una fase di consolidamento accademico durante la quale la generazione dei discepoli, i cosiddetti 'consolidatori' ha sviluppato e raffinato il nucleo dottrinale zappiano senza compiere salti qualitativi paragonabili a quello del 1926. Onida (1960) pubblicò il primo manuale completo basato sul sistema zappiano e si dedicò alla teoria del bilancio d'esercizio e al concetto di soggetto economico; Masini (1988) incarnò la tradizione zappiana «pura» sviluppandone la dinamica dei valori; Amaduzzi (1953) fondò la 'Scuola Sistemica', percorso autonomo ma fedele ai tre momenti coordinati e alla funzione cognitiva della rilevazione; Ferrero (1968) definì l'azienda come «strumento dell'umano operare in campo economico» analizzando il circuito virtuoso fra imprese di produzione e di consumo; Coda (1995) contribuì alla costruzione di un ponte fra economia aziendale e *strategic management* attraverso le categorie di formula imprenditoriale e orientamento strategico. Ciò che accomuna queste figure è una continuità funzionale rispetto al programma zappiano: ciascuna generazione ha mantenuto intatto il nucleo epistemologico

originario (ossia, la rilevazione come strumento cognitivo al servizio della gestione) pur ampliando le branche della disciplina (Marketing, Finanza, Strategie, Sistemi Informativi) in risposta ai mutamenti ambientali.

I sistemi informativi costituiscono, in questa lettura, l'erede digitale della rilevazione zappiana: dalla contabilità meccanizzata degli anni Cinquanta agli ERP degli anni Novanta, dalla *business intelligence* dei primi anni Duemila ai *big data* dell'ultimo decennio, ogni generazione tecnologica è stata interpretata come potenziamento evolutivo della funzione rilevazione, lo strumento attraverso il quale «l'unità economica organica dell'impresa» viene analizzata su scala sempre più estesa, in tempo reale e con granularità crescente. La convergenza fra AI, strategia organizzativa e *knowledge management* riprende esplicitamente, nella letteratura internazionale recente, i tre pilastri zappiani di organizzazione, processo decisionale e creazione di conoscenza (Kitsios, Kamariotou 2021) e la rinnovata attenzione alla metodologia induttiva resa possibile dal *machine learning* (Cho et al. 2020) risuona direttamente con l'anti-positivismo epistemologico di Zappa, in un'ironica riscoperta della metodologia che il fondatore dell'economia aziendale aveva posto al cuore del proprio programma scientifico.

PROOF NOT FOR PUBLISHING

3 L'AI come nuova rilevazione: automazione e *augmentation* come due modalità contemporanee

3.1 Il parallelo zappiano: l'AI come estensione cognitiva della rilevazione

Zappa assegnò alla rilevazione una funzione cognitiva specifica e definita: trasformare gli eventi economici grezzi in informazione decisionale intelligibile, consentire al management di *conoscere* l'impresa nella sua continua produzione di valore. Quella funzione, attraverso le successive ondate tecnologiche del XX secolo, non è cambiata: è cambiato, di volta in volta, il substrato tecnologico attraverso cui essa veniva esercitata. L'AI, nel suo dispiegarsi contemporaneo, esercita un'analoga estensione della cognizione manageriale attraverso due modalità qualitativamente distinte: l''automazione,' in cui l'AI agisce *al posto* del manager nell'esecuzione di compiti decisionali entro il *loop* contabile e di controllo, e l'*augmentation*, in cui l'AI amplia la capacità analitica e predittiva del manager senza tuttavia sostituirlo (Jarrahi 2018).

La cornice teorica più produttiva per affrontare questa dualità è offerta da Raisch e Krakowski (2021) con il loro *automation-augmentation paradox*: le due applicazioni dell'AI sono «non solo separabili e in conflitto, ma di fatto fondamentalmente

interdipendenti», poiché «augmentation is both the driver and outcome of automation». In un dato momento e per una data attività l'organizzazione deve scegliere fra l'una e l'altra modalità (contraddizione); ma l'esercizio dell'una crea le condizioni per l'esercizio dell'altra (interdipendenza). Gli autori identificano due percorsi: il *temporal pathway* dall'*augmentation* all'automazione (i modelli sviluppati in co-evoluzione uomo-macchina, una volta robusti, possono essere usati per automatizzare un compito) e lo *spatial pathway* dall'automazione all'*augmentation* (l'automazione di un compito genera interazione uomo-macchina nei compiti adiacenti). La piena automazione dei processi manageriali complessi è strutturalmente impossibile, non per limiti contingenti della tecnologia ma perché le macchine intelligenti non possiedono «senso di sé o di scopo», mancano della «general intelligence to learn from their experience in one domain to conduct tasks in other domains» e non dispongono di «senses, perceptions, emotions, and social skills». Sundström (2024) conferma da una prospettiva di *critical accounting* che l'integrazione del *machine learning* nei sistemi di controllo manageriale produce «forme emergenti» di pratica, ossia nuove infrastrutture di monitoraggio che operano autonomamente a una granularità che nessun controller umano potrebbe raggiungere: non aggiunta di uno strumento ulteriore al *toolkit* del *controlling* tradizionale, ma trasformazione strutturale della funzione di rilevazione nel suo insieme.

PROOF NOT FOR PUBLICATION

3.2 La traiettoria dell'automazione nel ciclo contabile e di controllo

Quel che viene effettivamente automatizzato, all'interno del ciclo contabile e di controllo, riguarda la porzione di attività storicamente più *labour-intensive* e cognitivamente meno impegnativa: classificazione delle transazioni, rilevamento delle varianze, chiusure periodiche, reportistica normativa. Si tratta, non a caso, proprio delle attività in cui la rilevazione si avvicina maggiormente al suo significato pre-zappiano di registrazione formale e in cui la sostituzione algoritmica dell'esperto umano comporta minori perdite epistemologiche. Losbichler e Lehner (2021) documentano una compressione del ciclo di chiusura abilitata dall'AI: le attività di fine periodo, tradizionalmente sviluppate su giorni o settimane, possono ora essere svolte in tempo quasi reale, mentre il rilevamento continuo delle anomalie assume carattere permanente; il *machine learning* può ridurre i tempi di elaborazione manuale nella contabilità gestionale fino all'80%, reindirizzando l'impegno umano verso l'interpretazione e il supporto decisionale. Hillebrand et al. (2025) descrivono inoltre come il *management algoritmico* configuri un regime in cui gli esseri

umani sono gestiti dall'AI (schedulazione del lavoro, monitoraggio delle performance, allocazione delle risorse): un parallelo diretto con l'automazione della funzione di gestione nella triade zappiana, ossia una forma contemporanea di assorbimento algoritmico di compiti che la tradizione attribuiva al management umano.

Le opportunità che l'automazione offre alla funzione di rilevazione sono di ordine strutturale: per la prima volta la base quantitativa che la rilevazione fornisce alla gestione coincide temporalmente con il fenomeno economico osservato, e il rilevamento delle anomalie su larga scala svolge una funzione quantitativamente al di là di qualsiasi capacità umana. Le sfide, tuttavia, non sono meno rilevanti. Anzitutto, l'*audit trail* diventa un registro di output di modelli più che di giudizi umani, lasciando strutturalmente irrisolta la domanda su chi sia responsabile di una classificazione errata; in secondo luogo, il rischio di *deskilling* atrofizza competenze (riconciliazione manuale, giudizio sulle eccezioni, valutazione della ragionevolezza dei valori) potenzialmente necessarie quando i sistemi automatizzati falliscono; in terzo luogo, controllare un sistema induttivo richiede competenze qualitativamente diverse da quelle del controllo deduttivo tradizionale (alfabetizzazione statistica, validazione dei modelli, *data* governance) che la formazione corrente del *management accountant* non fornisce sistematicamente. I dati ISTAT (2025) fotografano un'adozione dell'AI nelle imprese italiane con dieci o più dipendenti in netta accelerazione (dal 5% del 2023 all'8,2% del 2024 al 16,4% del 2025), con applicazioni prevalenti in marketing e vendite (33,1%), processi amministrativi (25,7%) e R&S (20,0%): l'AI in Italia è oggi uno strumento già radicato nelle funzioni amministrative e non più confinato all'analitica avanzata.

3.3 La traiettoria dell'*augmentation*: AI come amplificatore della cognizione manageriale

L'*augmentation* costituisce, per molti aspetti, la modalità più rilevante sotto il profilo della continuità con il programma zappiano. Jarrahi (2018) distingue tre tipi di sfide nel *decision-making* organizzativo, ossia, incertezza, complessità ed equivocità, attribuendo a esseri umani e sistemi AI vantaggi comparativi differenziati: l'AI eccelle nella complessità (riconoscimento di *pattern* in dataset massivi), mentre l'umano mantiene un vantaggio nell'incertezza e nell'equivocità grazie all'intuizione, al senso comune, all'intelligenza sociale ed emotiva. L'intelligenza organizzativa ottimale risulta dalla simbiosi e non dalla sostituzione: le decisioni complesse «quasi sempre incapsulano elementi di incertezza ed equivocità», rendendo l'apporto umano indispensabile anche laddove l'AI mantenga un vantaggio nel processamento dei dati.

Giraud et al. (2023) confermano e specificano su base empirica identificando tre categorie di competenze manageriali rispetto all'impatto dell'AI: competenze *augmented* (comunicazione, *recruitment*, *complex decision-making*, innovazione, *time management*, conoscenza del settore), competenze a rischio di *replacement* (limitate a *information gathering* e *simple decision-making* amministrativo) e competenze *unaffected* (*imagination*, *leadership*) che restano «puramente umane». Keding e Meissner (2021) introducono però un avvertimento cruciale: i sistemi di *advisory* basati su AI migliorano effettivamente la qualità delle decisioni strategiche, abilitando analisi degli scenari, riconoscimento di *pattern* su grandi *dataset* e previsioni in condizioni di non-stazionarietà, ma creano simultaneamente il rischio di *algorithm appreciation*: un'*overreliance* miscalibrata in cui l'output del sistema rimpiazza, anziché informare, il giudizio manageriale. I manager rischiano di attribuire al sistema un'affidabilità superiore a quella dei suggerimenti umani, percependolo come «super-carrier of formal rationality» e inducendo *automation bias* e sospensione del giudizio critico. Sotto il regime di *augmentation*, il rapporto del manager con i dati subisce una ristrutturazione qualitativa: il manager non elabora più i dati come faceva il controller zappiano, ma interpreta gli output algoritmici. La base quantitativa che Zappa assegnava alla rilevazione viene oggi consegnata pre-elaborata, pre-schematizzata e spesso pre-raccomandata; il lavoro cognitivo si sposta dall'elaborazione del dato alla validazione dell'output, dal calcolo al giudizio contestuale, dall'analisi allo *strategic framing*. Il manager zappiano era atteso di comprendere l'output della rilevazione abbastanza bene da governare l'impresa attraverso di esso; il manager *AI-augmented* deve comprendere l'output algoritmico abbastanza bene da poterlo contraddire quando il sistema sbaglia. Entrambe le traiettorie sollevano questioni epistemologiche che il quadro zappiano originario non era chiamato ad affrontare: opacità nella rilevazione e cognizione modellata dal modello nella gestione costituiscono il nucleo epistemologico dell'*AI turn* a cui si rivolge la sezione successiva.

4 Implicazioni epistemologiche: opacità, conoscenza tacita e il senso del fatto aziendale

4.1 L'automazione e il problema dell'opacità

L'opacità algoritmica (*black box*) costituisce uno dei problemi teoricamente più ostici della letteratura epistemologica sull'AI. I sistemi di *machine learning*, in particolare quelli basati su reti neurali profonde, producono previsioni accurate senza fornire spiegazioni causali interpretabili: il modello «sa» nel senso che predice correttamente, ma non spiega perché. Nella prospettiva

del programma zappiano la dissociazione è particolarmente acuta: per Zappa, il momento della rilevazione implicava un impegno epistemologico, ossia l'esperto contabile poteva giustificare ciascuna registrazione, distinguere l'area oggettiva (i valori di scambio di mercato) dall'area soggettivo-congetturale (le stime) e spiegare il ragionamento sottostante; l'utente della rilevazione era di conseguenza in grado di valutare la qualità informativa dei valori ricevuti.

De Laat (2018) individua nell'opacità il «quinto ostacolo» a una corretta *accountability* algoritmica, accanto a *many hands*, *bugs*, *blaming the computer* e rifiuto degli sviluppatori di rendere conto, e identifica quattro obiezioni alla trasparenza pubblica: *privacy* (i dataset aperti rischiano di rivelare informazioni sensibili), *gaming the system* (la pubblicazione degli algoritmi consente alle parti di eludere i proxy), vantaggio competitivo (gli algoritmi sono percepiti come proprietà intellettuale protetta) e opacità inerente (le tecniche moderne, come *ensemble methods*, *boosting*, *random forest*, reti neurali, sono «effettivamente una *black box* per tutti noi, profani ed esperti»). Il programma normativo da lui proposto è di *interpretability first*. Quando l'automazione rimpiazza l'esperto umano con un modello di *machine learning*, la struttura di *accountability* implicita nella rilevazione zappiana si dissolve: la rilevazione *AI-driven* genera valori che sono soggettivo-congetturali nello statuto epistemologico ma opachi nella loro genesi. La risposta istituzionale è l'emergere dell'*explainable AI* (XAI), divenuto cardine della regolamentazione europea con l'AI Act per i sistemi ad alto rischio: il programma di interpretabilità degli algoritmi è la trascrizione contemporanea dell'impegno alla trasparenza valutativa che l'opera del 1926 codificava come elemento costitutivo della scienza della rilevazione. Sundström (2024) afferma esattamente questo punto: l'integrazione dell'AI nella contabilità non solo cambia la pratica, ma alimenta la rilevanza delle intuizioni precedenti sugli aspetti sociali delle pratiche calcolatorie; gli studiosi di economia aziendale possiedono il patrimonio intellettuale per contribuire al dibattito sulla governance dell'AI proprio perché la tradizione di trasparenza/*accountability* scorre attraverso il canone economico-aziendale.

4.2 L'*augmentation* e la conoscenza tacita

Mentre l'automazione mette in crisi la struttura dell'*accountability*, l'*augmentation* mette in crisi la natura stessa della conoscenza manageriale. L'epistemologia zappiana era costruttivista-realista: i fenomeni economici sono reali ma conoscibili soltanto attraverso l'astrazione e la costruzione teorica del soggetto conoscente (Zappa 1956). I sistemi AI preservano la dimensione costruttivista:

anch'essi non descrivono la realtà, ma la modellano, e rilocalizzano radicalmente l'agente costruttore dall'esperto umano all'algoritmo: la «conoscenza coerente attraverso i principi sui processi indagati» di cui Zappa parlava nel 1956 viene oggi prodotta non più dal ragionamento dell'esperto ma dall'inferenza induttiva del modello.

Sanzogni et al. (2017) tematizzano l'erosione della dimensione tacita della conoscenza nei contesti *AI-augmented*: il giudizio esperto non articolato che Zappa poneva al cuore della valutazione contabile emerge da pratiche esperienziali e dall'opportunità di esercitare il giudizio durante il coinvolgimento diretto nelle decisioni; quando i manager si affidano sistematicamente all'*augmentation* derivante dall'AI, quella competenza si atrofizza e i manager rischiano di trasformarsi in «appendici al sistema». L'AI eccelle nel processamento di dati quantitativi ma fatica nelle aree che richiedono giudizio tacito o qualitativo: dinamiche sociali, sfumature culturali, aspetti emotivi delle scelte finanziarie restano fuori dalle sue capacità analitiche. Il fenomeno si articola nella nozione di *model-driven knowledge*: i sistemi algoritmici producono una nuova ontologia dell'impresa in cui i fatti diventano probabilistici, prospettici e dipendenti dalle distribuzioni di addestramento; l'azienda non viene più *osservata* nel suo continuo farsi (come voleva Zappa) ma *modellata* attraverso categorie che il modello è stato addestrato a riconoscere. La base quantitativa che il modello fornisce è una costruzione opaca, le cui categorie sono iscritte nel modello e non immediatamente riformulabili dall'utilizzatore. Alvarado (2023) inquadra l'AI come tecnologia primariamente epistemica, che opera lungo tre dimensioni (contesto, contenuto e operazioni epistemiche) e pone una domanda che non può essere elusa: che cosa accade all'agentività epistemica umana quando lo strumento si appropria dell'indagine?

Una conseguenza di lungo periodo riguarda la tensione fra induzione e deduzione. Zappa propugnava un'epistemologia induttiva: dall'osservazione della realtà aziendale ai principi generali, attraverso un'astrazione consapevole del soggetto conoscente. Il *machine learning* è intrinsecamente induttivo, ma la sua induzione non è più trasparente alla cognizione umana: il manager non è più produttore di inferenze ma lettore di output. Sundström (2024) segnala che, mentre l'*accounting* tradizionale concepisce il dato come rappresentazione «incompleta» che induce alla problematizzazione strategica, le analitiche AI tendono a trattarlo come «risposta» o «realtà oggettiva», bypassando la fase di interrogazione critica che Zappa poneva al cuore del processo conoscitivo. Peterson (2025) aggiunge un'ulteriore preoccupazione di portata sistemica: il diffuso ricorso ai sistemi AI può produrre un *knowledge collapse*, ossia una progressiva convergenza della conoscenza pubblica verso la media statistica delle distribuzioni di addestramento, con conseguente riduzione della diversità informazionale («a 20% discount on

PROOF NOT FOR PUBLICATION

AI-generated content generates public beliefs 2.3 times further from the truth than when there is no discount»). Tradotto nella prospettiva zappiana, il rischio è l'appiattimento della soggettività esperta, quella stessa soggettività costruttivista che Zappa valorizzava come fondamento dell'astrazione scientifica, su un modello statistico medio.

4.3 La conoscenza prodotta dall'AI

Le due traiettorie analizzate sono la forma contemporanea dello stesso programma zappiano: estendere la cognizione manageriale attraverso una rilevazione più sofisticata. La prima estende la portata della rilevazione quantitativamente (più dati, più velocemente, su scala) al prezzo di mettere in tensione la sua *accountability* epistemologica; la seconda estende la portata della gestione analiticamente (nuove capacità predittive, nuovo riconoscimento di pattern) al prezzo di ridefinire ciò che conta come conoscenza manageriale. La domanda aperta, che il capitolo esplicitamente non si propone di risolvere in modo definitivo, è se la conoscenza così prodotta soddisfi ancora il criterio zappiano di utilità per la decisione, articolato in tre dimensioni: è 'utile per la decisione' (criterio funzionale)? È 'trasparente nella sua qualità' (criterio epistemologico)? 'Potenzia il manager' nel governo dell'impresa, o lo riduce a semplice lettore del suo ritratto algoritmico (criterio teleologico)? La cornice zappiana, in questo senso, non offre soluzioni operative ma fornisce il criterio normativo a partire dal quale tali soluzioni devono essere valutate.

PDF NON PROTETTO

5 Implicazioni organizzative, manageriali e di governance

5.1 Trasformazione del ruolo manageriale e del controller

Il dispiegamento dell'AI sta rimodellando i ruoli manageriali lungo due dimensioni che riprendono, sul piano operativo, la dualità automazione/*augmentation*: l'automazione delle attività di raccolta delle informazioni e del *decision-making* semplice ridisegna le strutture intermedie dell'organizzazione, riducendone in molti contesti la numerosità; l'*augmentation* dei ruoli strategici e interpretativi valorizza le competenze umane di livello superiore, spostando il baricentro dell'attività manageriale dal coordinamento delle informazioni alla loro interpretazione strategica. L'AI trasforma il *controlling* da funzione reattiva e retrospettiva (concentrata sulle varianze già verificate) a funzione proattiva e prospettica, fondata su *hindsight* (cos'è accaduto), *predictive analytics* (cosa accadrà)

e *prescriptive analytics* (quali azioni intraprendere). Il ruolo del *management accountant* conosce una transizione *da custode dei dati a consulente strategico*: deve sviluppare un'*AI literacy* sufficiente a interpretare e validare le analisi prodotte dagli algoritmi, coordinando l'intelligenza delle macchine con la propria conoscenza tacita; liberato dai compiti amministrativi semplici, agisce come arbitro del giudizio finale piuttosto che come processore di informazioni.

Tale trasformazione si confronta con i limiti strutturali che Losbichler e Lehner (2021) hanno identificato: (i) il limite di Bremermann, soglia fisica e assoluta al processamento delle informazioni che rende strutturalmente irraggiungibile l'ideale della «previsione esatta» anche per i più potenti cluster cloud; (ii) la rilevabilità parziale dei sistemi complessi, popolati dai *black swan* di Taleb (2012) e da «elementi attivi» che cambiano stato indipendentemente dall'intervento manageriale, rendendo i sistemi «contrari all'intuizione»; (iii) il bias intrinseco all'elaborazione uomo-macchina (l'AI apprende dai dati forniti dagli umani e può ereditarne inconsapevolmente i bias). Le organizzazioni devono dunque rinunciare all'aspettativa della previsione esatta e usare l'AI come strumento di identificazione di *pattern* in stretta collaborazione uomo-macchina. Bevilacqua et al. (2025) identificano in proposito quattro aree di impatto dell'AI sui *top management team*: il processo decisionale ibrido (sinergia fra intuizione manageriale e capacità analitiche dell'AI); le implicazioni etiche (dilemmi nella delega, responsabilità e trasparenza, *privacy* e sicurezza dei dati); la governance del *Top Management Team* attraverso l'AI (collaborazione cross-funzionale, fluidità organizzativa); il vantaggio competitivo *AI-driven*.

BOZZE NON PUBBLICATE
Edizioni Ca' Foscari

5.2 Strutture di *accountability* e governance algoritmica

Quando l'AI prende o raccomanda una decisione, la questione di 'chi' sia responsabile (algoritmo, sviluppatore, manager, organizzazione) rimane strutturalmente irrisolta. L'*accountability gap* (Raji et al. 2020) è il problema fondamentale che la governance algoritmica deve affrontare, ed è anche il punto in cui la prospettiva zappiana e la riflessione contemporanea sull'AI convergono in modo più diretto: l'impegno alla trasparenza valutativa che Zappa nel 1926 codificava come elemento costitutivo della scienza della rilevazione si traduce oggi nell'esigenza di un regime di *accountability* algoritmica capace di restituire al sistema delle decisioni aziendali la qualità che le rendeva governabili. Kemper e Kolkman (2019) offrono l'argomento più rigoroso a favore di una concezione 'relazionale' dell'*accountability*: la trasparenza algoritmica è priva di significato senza un'audience critica capace di agire su di essa, e la domanda

«transparent to whom?» rivela che, in assenza di un pubblico competente, l'*accountability* algoritmica è strutturalmente vuota. La risposta operativa più concreta è offerta da Raji et al. (2020) attraverso il loro framework *end-to-end* per l'auditing algoritmico interno: documentare l'intero ciclo di vita dello sviluppo del sistema AI producendo un *audit report* in cui ogni scelta progettuale e ogni *trade-off* sono tracciati e accessibili agli auditor.

Mäntymäki et al. (2022) e Birkstedt et al. (2023) definiscono l'*AI* governance organizzativa come un «sistema di regole, pratiche e processi impiegati per garantire che l'utilizzo di tecnologie AI da parte di un'organizzazione si allinei alle sue strategie, obiettivi e valori», includendo requisiti legali, principi etici ed esigenze degli *stakeholder*. Wirtz et al. (2022) propongono in linea con questa visione un framework integrativo basato sul rischio articolato su quattro livelli (tecnologici e di dati, informativi e comunicativi, economici e sociali, etici e legali). Le evidenze empiriche più recenti suggeriscono che l'investimento in governance dell'AI produce risultati concreti: Nakajima (2025) documenta che le multinazionali che combinano *explainable AI* con *ethics board* potenziati registrano il 48% in meno di violazioni di bias e di norme regolamentari e il 35% in meno di indagini regolamentari rispetto alle imprese di confronto. Il dato suggerisce che la governance algoritmica non è un costo netto, bensì un investimento con un ritorno misurabile in termini di mitigazione del rischio reputazionale e regolamentare: segnale coerente con la lettura zappiana, secondo cui la trasparenza valutativa non è soltanto un imperativo etico ma uno strumento di efficacia gestionale che Zappa nel 1926 codificava già come parte costitutiva del programma scientifico dell'economia aziendale.

5.3 Il quadro normativo: EU AI Act e Legge italiana n. 132/2025

Il Regolamento UE 2024/1689 (AI Act) (European Commission 2024), entrato in vigore il 1° agosto 2024, costituisce lo strumento normativo più ambizioso finora emanato sull'AI: adotta un approccio *risk-based* che classifica i sistemi AI in quattro categorie: rischio inaccettabile (vietato), alto, limitato e minimo, imponendo obblighi differenziati. La *timeline* di applicazione prevede l'operatività delle pratiche vietate dal 2 febbraio 2025, le regole di governance e gli obblighi per i modelli GPAI dal 2 agosto 2025 e la piena applicazione dal 2 agosto 2026, anno coincidente con il centenario della prolusione zappiana. Per i sistemi ad alto rischio, categoria in cui ricadono molti sistemi di *management accounting* e di controllo basati su AI, il Regolamento richiede supervisione umana, trasparenza, *accountability* e rispetto

di standard tecnici di qualità. La Legge italiana n. 132/2025[1] in vigore dal 10 ottobre 2025, ha fatto dell'Italia il primo Stato membro a dotarsi di un quadro nazionale completo complementare all'AI Act, con un'impostazione settoriale (sanità, pubblica amministrazione, giustizia, occupazione) che genera un quadro di *compliance* a doppio livello europeo e nazionale.

Un elemento di particolare rilevanza è la supervisione a livello del consiglio di amministrazione: l'AI Act coinvolge direttamente i board nella supervisione dei sistemi AI; gli amministratori devono sapere dove l'AI è utilizzata, come i sistemi sono classificati e se i controlli interni soddisfano gli standard di legge. La delega completa alla direzione operativa, senza supervisione visibile da parte del board, è giuridicamente insufficiente; tale impostazione configura un rinnovato ruolo del board nella governance tecnologica dell'impresa, che non si limita alla supervisione finanziaria tradizionale ma si estende al rischio algoritmico. Hickman e Petrin (2021) hanno mostrato come le Linee guida etiche dell'UE per un'AI affidabile (H-LEG 2019), articolate in sette principi derivanti da quattro pilastri (autonomia umana, prevenzione dei danni, equità, esplicabilità), costituiscano il quadro pre-regolamentare prefiguratore degli obblighi di governance dell'AI Act. L'incrocio fra il quadro normativo e il programma zappiano è denso di implicazioni: la governance dell'AI codifica giuridicamente esigenze di trasparenza, *accountability* e supervisione umana che Zappa nel 1926 aveva già articolato, in chiave non normativa ma scientifica, come elementi costitutivi della funzione di rilevazione. L'AI Act può così essere letto come la formalizzazione giuridica di un programma scientifico, quello zappiano, la cui matura applicazione richiedeva oggi, di fronte alla potenza delle tecnologie algoritmiche, una codificazione legale.

PROOF
Edizioni Ca' Foscari

6 Traiettorie future: il programma zappiano nell'era algoritmica

Le riflessioni sviluppate aprono un orizzonte di traiettorie future per l'economia aziendale lungo le quali il pensiero zappiano continua a esercitare la propria forza normativa, pur richiedendo in più punti un aggiornamento del proprio apparato concettuale. La continuità dialettica con il programma del 1926 non è statica: ogni grande trasformazione informazionale, inclusa quella che Zappa stesso introdusse, fu vissuta dai contemporanei come discontinuità rispetto allo stato dell'arte precedente, ma è retrospettivamente leggibile come progresso evolutivo all'interno di una traiettoria coerente.

1 Parlamento italiano (2025). Legge 23 settembre 2025, n. 132.

Su questa stessa linea Sundström (2024) afferma che le intuizioni precedenti degli studiosi di *accounting* «alimentano la rilevanza» dei loro contributi al dibattito sull'AI, Ranta et al. (2023) sottolineano come il *machine learning* possa svolgere un ruolo cruciale nella ricerca di *management accounting* «creando, sviluppando e raffinando teorie attraverso induzione e abduzione», la stessa aspirazione metodologica che Zappa pose al cuore del proprio programma scientifico, e Cho et al. (2020) documentano una riscoperta del programma metodologico zappiano attraverso le tecnologie del XXI secolo.

Una prima traiettoria riguarda la *ridefinizione del soggetto della rilevazione*. Nella prolusione del 1926 il produttore dell'inferenza contabile era l'esperto umano, responsabile delle proprie valutazioni e capace di giustificarle nell'area soggettivo-congetturale. Quando il produttore dell'inferenza diventa un sistema algoritmico, la categoria zappiana di esperto contabile va riarticolata in quella di sistema socio-tecnico: persone, modelli, dati e processi di governance concorrono congiuntamente alla produzione della base quantitativa. La nozione zappiana di trasparenza valutativa non scompare; si trasforma in obbligo di trasparenza dell'intero ciclo di vita del modello, oggi tradotto in XAI e in framework di auditing algoritmico (Raji et al. 2020). La ricerca futura sarà chiamata a definire come questa nuova trasparenza, strutturalmente più complessa di quella che il bilancio sapeva offrire, possa essere resa intelligibile all'utilizzatore senza ridursi a una documentazione tecnica inaccessibile.

Una seconda traiettoria è di natura 'ontologica'. I sistemi algoritmici introducono una terza categoria di fatti aziendali che il quadro zappiano originario non contemplava: accanto ai fatti misurati tramite scambi (area oggettiva) e ai fatti stimati dall'esperto (area soggettivo-congetturale), si afferma oggi la categoria dei fatti 'inferiti algoritmicamente', probabilistici e prospettici. È necessaria una teoria del bilancio capace di rappresentare questa nuova natura dei valori senza dissolverla in una pura statistica e senza assimilarla acriticamente alle categorie classiche. Il principio zappiano della doppia natura della rilevazione, esteso a triplo registro, può offrire la cornice teorica entro cui sviluppare standard contabili che riconoscano l'inferenza algoritmica come fonte distinta del valore aziendale rilevato.

Una terza traiettoria riguarda l''agentività'. I sistemi AI si avvicinano a una forma di agentività decisionale autonoma che sfuma il confine fra il momento della rilevazione e quello della gestione, distinti con nettezza dalla «visione una e trina». Quando un sistema automatizzato esegue una decisione, è meno agevole stabilire quale parte di quell'azione appartenga alla rilevazione e quale alla gestione. La ricerca futura potrà esplorare se i tre momenti coordinati zappiani vadano riformulati come 'funzioni' anziché come 'agenti': la rilevazione, la gestione e l'organizzazione restano funzionalmente

distinguibili anche quando coabitano nello stesso agente algoritmico, e la loro distinguibilità funzionale diventa il criterio attraverso cui valutare l'adeguatezza dei sistemi e attribuire la responsabilità delle decisioni.

Una quarta traiettoria riguarda la 'formazione del *management accountant*' e, più in generale, dei profili economico-aziendali. Le competenze richieste si spostano dal calcolo al giudizio sul calcolo, dalla lettura dei *report* alla validazione dei modelli, dall'interpretazione del dato alla critica delle categorie con cui il dato è stato costruito. Il professionista zappiano era atteso di conoscere abbastanza l'output della rilevazione da poterlo usare; il professionista *AI-augmented* deve conoscere abbastanza l'output algoritmico da poterlo 'contraddire'. Tale spostamento è coerente con la concezione zappiana del manager come soggetto attivo nella costruzione della conoscenza, ma richiede percorsi formativi che integrino alfabetizzazione statistica, *data* governance, etica algoritmica e fondamenti di economia aziendale: un'agenda formativa che le scuole di management italiane sono chiamate a costruire nel decennio a venire.

Una quinta traiettoria, infine, riguarda la governance come terreno di convergenza fra ricerca scientifica, prassi aziendale e regolazione. La piena applicazione dell'AI Act, fissata al 2 agosto 2026 in coincidenza con il centenario della prolusione, segna un punto simbolico: l'esigenza di trasparenza, *accountability* e supervisione umana che il 1926 aveva codificato come principio scientifico viene oggi riconosciuta come obbligo giuridico. La ricerca futura sarà chiamata a documentare come le imprese italiane internalizzeranno il doppio livello normativo europeo e nazionale (Legge n. 132/2025), come i board eserciteranno la propria supervisione del rischio algoritmico e come il *management accountant* contribuirà a tradurre i requisiti di *compliance* in pratiche di governance effettiva. La Figura 1 sintetizza, in forma schematica, le traiettorie qui delineate **[fig. 1]**.

In definitiva, l'AI può essere interpretata, nelle sue due modalità di automazione e *augmentation*, come la più recente delle 'tendenze nuove' che Zappa, un secolo fa, vide attraversare gli studi di ragioneria. Quattro pilastri di continuità: epistemologico (la conoscenza prodotta per astrazione resta strutturalmente compatibile con la costruzione *data-driven*), funzionale (la rilevazione preserva il suo ruolo di base quantitativa per la decisione), istituzionale (l'AI è la prossima espansione della traiettoria che la disciplina ha consolidato) e teleologico (l'azienda «atta a perdurare» si adatta ai mutamenti tecnologici), sostengono la lettura della *AI turn* come fase evolutiva del programma zappiano. Tre rotture genuine, ossia opacità, agentività, ontologia probabilistica, definiscono però l'agenda di ricerca aperta. Il pensiero di Zappa non offre risposte preconfezionate ai problemi posti dall'AI, ma fornisce il criterio normativo a partire dal quale

FREE PUBBLICAZIONE

tali risposte possono essere costruite: la conoscenza prodotta dalla rilevazione, qualunque sia il suo substrato tecnologico, deve essere 'utile per la decisione, trasparente nella sua qualità e capace di potenziare il manager nel governo dell'impresa'. È questo il lascito che, a un secolo dalla prolusione, continua a orientare la disciplina verso le tendenze nuove del proprio futuro.



Figura 1 Il programma zappiamo nell'era algoritmina: continuità, tensioni, rotture

Bibliografia

Alvarado, R. (2023). «AI as an Epistemic Technology». *Science and Engineering Ethics*, 29(5), 32. https://doi.org/10.1007/s11948-023-00451-3

Amaduzzi, A. (1953). *L'azienda: Nel Suo Sistema e Nell'ordine Delle Sue Rilevazioni*. Torino: UTET Libreria.

Bevilacqua, S.; Ferraris, A.; Kozel, R.; Vincurova, Z. (2025). «Exploring the Artificial Intelligence Integration in Top Management Team Decision-making: an Empirical Analysis». *Business Process Management Journal*, 31(5), 1763-84. https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2024-0659

Birkstedt, T.; Minkkinen, M.; Tandon, A.; Mäntymäki, M. (2023). «AI Governance: Themes, Knowledge Gaps and Future Agendas». *Internet Research*, 33(7), 133-67. https://doi.org/10.1108/INTR-01-2022-0042

Cho, S.; Vasarhelyi, M.A.; Sun, T.; Zhang, C. (2020). «Learning from Machine Learning in Accounting and Assurance». *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 17(1), 1-10. https://doi.org/10.2308/jeta-10718

Coda, V. (1995). *Orientamento Strategico Dell'impresa*. Torino: UTET Libreria.

European Commission (2024). «AI Act enters into force». https://commission.europa.eu/news-and-media/news/ai-act-enters-force-2024-08-01_en.

Ferrero, G. (1968). *Istituzioni di economia d'azienda*. Milano: Giuffrè Editore.

Giraud, L.; Zaher, A.; Hernandez, S.; Akram, A.A. (2023). «The Impacts of Artificial Intelligence on Managerial Skills», *Journal of Decision Systems*. 32(3), 566-99. https://doi.org/10.1080/12460125.2022.2069537

H-LEG (2019). «Ethics Guidelines for Trustworthy AI». Brussels.

Hickman, E.; Petrin, M. (2021). «Trustworthy AI and Corporate Governance: the EU's Ethics Guidelines for Trustworthy Artificial Intelligence from a Company Law Perspective». *European Business Organization Law Review*, 22(4), 593-625. https://doi.org/10.1007/s40804-021-00224-0

Hillebrand, L.; Raisch, S.; Schad, J. (2025). «Managing with Artificial Intelligence: An Integrative Framework». *Academy of Management Annals*, 19(1), 343-75. https://doi.org/10.5465/annals.2022.0072

ISTAT (2025). «Imprese e Ict – Anno 2025». https://www.istat.it/comunicato-stampa/imprese-e-ict-anno-2025/.

Jarrahi, M.H. (2018). «Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making». *Business Horizons*, 61(4), 577-86. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007

Keding, C.; Meissner, P. (2021). «Managerial Overreliance on AI-augmented Decision-making Processes: How the Use of AI-based Advisory Systems Shapes Choice Behavior in R&D Investment Decisions». *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120970. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120970

Kemper, J.; Kolkman, D. (2019). «Transparent to Whom? No Algorithmic Accountability without a Critical Audience». *Information, Communication & Society*, 22(14), 2081-96. https://doi.org/10.1080/1369118X.2018.1477967

Kitsios, F.; Kamariotou, M. (2021). «Artificial Intelligence and Business Strategy towards Digital Transformation: A Research Agenda». *Sustainability*, 13(4), 2025. https://doi.org/10.3390/su13042025

De Laat, P.B. (2018). «Algorithmic Decision-making based on Machine Learning from big data: Can Transparency Restore Accountability?». *Philosophy & Technology*, 31(4), 525-41. https://doi.org/10.1007/s13347-017-0293-z

CC BY-NC-ND
PEER REVIEWED
NOT FOR DISTRIBUTION

Losbichler, H.; Lehner, O.M. (2021). «Limits of Artificial Intelligence in Controlling and the Ways Forward: a Call for Future Accounting Research». *Journal of Applied Accounting Research*, 22(2), 365-82. https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2020-0207.

Mäntymäki, M.; Minkkinen, M.; Birkstedt, T.; Viljanen, M. (2022). «Defining Organizational AI Governance». *AI and Ethics*, 2(4), 603-9. https://doi.org/10.1007/s43681-022-00143-x

Masini, C. (1988). *Lavoro e Risparmio: Economia d'azienda: Estratto Ad Uso Degli Studenti Della Facoltà Di Economia e Commercio*. Torino: UTET Libreria.

Nakajima, R. (2025). «Bridging the AI Governance Gap: Evaluating the Effectiveness of Transparency Tools and Ethics boards in Multinational Firms». Corporate Governance*: International Outlook*, 24-8. https://doi.org/10.22495/cgio

Onida, P. (1960). *Economia d'azienda*. Torino: UTET Libreria.

Peterson, A.J. (2025). «AI and the Problem of Knowledge Collapse». *AI & Society*, 40(5), 3249-69. https://doi.org/10.1007/s00146-024-02173-x

Raisch, S.; Krakowski, S. (2021). «Artificial Intelligence and Management: The Automation–Augmentation Paradox». *Academy of Management Review*, 46(1), 192-210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Raji, I.D.; Smart, A.; White, R.N.; Mitchell, M.; Gebru, T.; Hutchinson, B.; Smith-Loud, J.; et al. (2020). «Closing the AI Accountability Gap: Defining an End-to-end Framework for Internal Algorithmic Auditing». *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (Barcelona, 27-30 January 2020).

Ranta, M.; Ylinen, M.; Järvenpää, M. (2023). «Machine Learning in Management Accounting Research: Literature Review and Pathways for the Future». *European Accounting Review*, 32(3), 607-36. https://doi.org/10.1080/09638180.2022.2137221

Sanzogni, L.; Guzman, G.; Busch, P. (2017). «Artificial Intelligence and Knowledge Management: Questioning the Tacit Dimension». *Prometheus*, 35(1), 37-56. https://doi.org/10.1080/08109028.2017.1364547

Sundström, A. (2024). «AI in Management Control: Emergent Forms, Practices, and Infrastructures». *Critical Perspectives on Accounting*, 99, 102701. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2023.102701

Taleb, N.N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Penguin Random House LLC.

Wirtz, B.W.; Weyerer, J.C.; Kehl, I. (2022). «Governance of Artificial Intelligence: A Risk and Guideline-based Integrative Framework». *Government Information Quarterly*, 39(4), 101685. https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101685

Zambon, S.; Zan, L. (2000). «Accounting Relativism: The Unstable Relationship Between Income Measurement and Theories of the Firm». *Accounting, Organizations and Society*, 25(8), 799-822. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00035-X

Zappa, G. (1927). *Tendenze Nuove Negli Studi Di Ragioneria: Discorso Inaugurale Dell'anno Accademico 1926-27 Nel R. Istituto Superiore Di Scienze Economiche e Commerciali Di Venezia*. Milano: Istituto Editoriale Scientifico.

Zappa, G. (1956). *Le Produzioni: Nell'economia Delle Imprese*. 3 voll. Milano: Giuffrè.

EDIZIONI CA' FOSCARI PEER REVIEWED PUBBLICAZIONE

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

Sezione 4
Il governo dell'azienda: decisioni, rappresentazione e controllo

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

«La ragioneria non può arrestarsi alle forme della rilevazione,
ma deve concorrere alla conoscenza della vita dell'azienda»

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale
Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo

La finanza aziendale tra rischio e continuità
Attualità del pensiero di Gino Zappa

Giorgio S. Bertinetti
Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Gloria Gardenal
Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

PROOF NOT FOR PUBLISHING

Abstract This chapter reinterprets Corporate Finance through Gino Zappa's vision of the firm as an enduring economic institution. It argues that contemporary challenges – including systemic risk, geopolitical uncertainty, digital transformation, and artificial intelligence – call for a renewed understanding of finance as a governance function supporting dynamic equilibrium and business continuity. By connecting Zappa's theoretical legacy with recent developments in corporate finance, the chapter highlights resilience, financial flexibility, and managerial judgment as essential conditions for long-term value creation in an increasingly uncertain environment.

Keywords Business continuity. Dynamic equilibrium. Systemic risk. Financial flexibility. Corporate governance.

Sommario 1 Inquadramento teorico e obiettivo del contributo. – 2 Le Tendenze nuove e l'equilibrio dinamico come fondamento della Finanza aziendale. – 3 Nuovi rischi e trasformazione delle scelte di struttura finanziaria. – 4 Trasformazione digitale e IA: verso una gestione prospettica del rischio. – 5 Tendenze nuove nella Finanza aziendale.

1 Inquadramento teorico e obiettivo del contributo

In un'epoca caratterizzata da una policrisi sistemica, dove rischi geopolitici, climatici e tecnologici si intrecciano inestricabilmente, il pensiero di Gino Zappa emerge con una forza profetica inaspettata.

Edizioni Ca'Foscari

I libri di Ca' Foscari 37
e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1

Open access
Submitted 2026-07-15 | Published
© 2026 Bertinetti, Gardenal | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/013

La sua concezione dell'azienda come «coordinazione economica in atto» (Zappa 1927, 30) e come «istituto economico atto a perdurare nel tempo» (Zappa 1956, 37) offre, infatti, la cornice teorica necessaria per sottrarre la Finanza aziendale a una deriva puramente tecnica, restituendole il suo ruolo originario di funzione di governo.

Se la letteratura finanziaria dominante del secondo Novecento si è spesso concentrata sull'ottimizzazione statica della struttura del capitale e ha indotto uno *short termism* nella massimizzazione del valore azionario – due temi cardine della disciplina di matrice eminentemente statunitense orientata al mercato – le sfide del XXI secolo impongono un ritorno alla visione organica zappiana (Bertinetti 2011, 773). In questo contesto, l'equilibrio aziendale non può più essere inteso come una posizione di stasi, bensì come un 'equilibrio dinamico': un processo di continua ricerca di armonia tra flussi, investimenti e fonti di finanziamento, teso a garantire la continuità aziendale in condizioni di incertezza permanente. Del resto, è proprio nel medio-lungo periodo che l'attività d'impresa crea valore.

Integrare il pensiero di Zappa nella modernità richiede, tuttavia, un confronto diretto con la natura dei rischi attuali. Se da un lato la sociologia contemporanea, nel solco di Ulrich Beck, identifica una 'società del rischio' (Beck 1986) in cui i pericoli sono prodotti dagli stessi processi di sviluppo, la Finanza aziendale deve interpretare tale complessità non solo come un vincolo esterno, ma come una variabile endogena delle proprie decisioni strategiche. Mentre il *risk management* evolve verso forme di responsabilità politica e culturale, la Finanza aziendale è chiamata a tradurre queste istanze in robustezza patrimoniale e resilienza finanziaria.

Il presente capitolo si propone di rileggere l'evoluzione della Finanza aziendale alla luce dell'attualità del pensiero di Gino Zappa, assumendo come chiave interpretativa la nozione di continuità dell'impresa. Muovendo dai fondamenti della dottrina zappiana, l'analisi ricostruisce il progressivo sviluppo della disciplina, evidenziando come le scelte di struttura finanziaria si siano trasformate in risposta a un contesto caratterizzato da crescente incertezza e dall'emergere di rischi strutturali globali.

In questa prospettiva, la Finanza d'impresa viene interpretata non come mera tecnica di combinazione delle fonti, ma come funzione di governo orientata alla preservazione dell'equilibrio dinamico del sistema aziendale. Su tali basi, il capitolo esplora il contributo della trasformazione digitale e dell'intelligenza artificiale nel supportare una gestione sempre più prospettica del rischio, mantenendo al contempo centrale il ruolo del giudizio nelle decisioni finanziarie.

L'obiettivo è, dunque, offrire una chiave di lettura che consenta di interpretare le trasformazioni in atto nella disciplina come parte di

una più ampia ridefinizione del suo ruolo, coerente con il problema fondamentale della continuità dell'impresa nel tempo.

2 Le Tendenze nuove e l'equilibrio dinamico come fondamento della Finanza aziendale

Per comprendere alcune delle principali traiettorie evolutive della Finanza aziendale contemporanea è utile richiamare i principi del pensiero zappiano che maggiormente hanno influenzato la riflessione sul governo dell'impresa. Sebbene Zappa non isoli la Finanza come disciplina autonoma, la definizione di azienda come 'coordinazione economica in atto' pone il fondamento per ciò che diverrà il governo dei flussi, delle risorse e, più in generale, delle condizioni di esistenza dell'impresa nel tempo. In questa visione, l'aspetto finanziario non costituisce un compartimento separato, ma il tessuto connettivo della gestione, che consente all'organismo aziendale di operare e, soprattutto, di perdurare (Zappa 1956). La Finanza aziendale è dunque implicita sin dall'origine come funzione essenziale della continuità.

Il passaggio dalla dottrina unitaria alla disciplina oggi identificata come Finanza aziendale si realizza attraverso un progressivo processo di maturazione. Pietro Onida (1960) traduce il concetto zappiano di coordinazione nell'analisi della dinamica finanziaria e dei fabbisogni di capitale; negli anni Sessanta e Settanta, Sandri (1974) e Pivato (1964) contribuiscono a sistematizzare la materia come ambito decisionale e a collocarla nel confronto con i mercati dei capitali. Parallelamente, la scuola bocconiana sviluppa una lettura operativa dell'unitarismo zappiano, legando equilibrio monetario, autonomia strategica e creazione di valore: Bianchi (1967) evidenzia la funzione della solidità finanziaria quale condizione della libertà di governo, mentre Guatri (1991) interpreta il valore d'azienda come espressione sintetica della qualità del coordinamento economico nel tempo.

Il punto di convergenza teorica di questo percorso si rintraccia nell'opera di Masini (1979), che offre una formalizzazione particolarmente avanzata dell'intuizione zappiana, interpretando l'azienda come 'sistema omeostatico retroattivo'. In tale prospettiva, la funzione finanziaria assume un ruolo centrale all'interno di un meccanismo di feedback continuo, nel quale la verifica dei risultati alimenta la revisione dei processi decisionali, rendendo possibile la conservazione dell'equilibrio del sistema in condizioni di mutamento. La Finanza non è quindi mera registrazione del passato, ma strumento di governo orientato al futuro.

Da questa linea evolutiva emerge con chiarezza che l'equilibrio aziendale, nella tradizione aziendalistica italiana, non è mai stato concepito come una condizione statica. Al contrario, esso si

configura come equilibrio dinamico, ossia come capacità del sistema di mantenersi in condizioni di funzionamento pur modificando continuamente la propria configurazione in risposta agli stimoli esterni. L'orientamento al futuro diviene così una necessità metodologica: governare l'impresa significa preservarne la continuità attraverso un processo circolare di previsione, azione e controllo.

In questa chiave, anche i richiami zappiani alla prudenza e alla solidità patrimoniale assumono un significato più profondo rispetto a una mera logica contabile. L'ammonimento contro le 'finanze avventate' riflette la consapevolezza che solo una struttura finanziaria dotata di adeguata elasticità può assorbire le perturbazioni del contesto senza compromettere l'autonomia dell'istituto. La capacità di perdurare è dunque inseparabile dalla capacità di adattamento finanziario.

Si delineano così, già nel nucleo della tradizione zappiana e nei suoi sviluppi successivi, gli elementi essenziali di una Finanza intesa come funzione di governo: la centralità del tempo, la circolarità tra decisione e verifica e la necessità di flessibilità. Zappa, Onida, Masini e la scuola italiana convergono su un punto fondamentale: il governo dell'impresa non consiste nell'eliminare l'incertezza, ma nel costruire una coordinazione economica capace di assorbirla. In questa prospettiva, la Finanza aziendale si configura sin dalle sue origini come disciplina di sintesi, orientata non all'ottimizzazione statica, ma alla preservazione della continuità del sistema nel tempo.

PROOF NOT FOR PUBLICATION

3 Nuovi rischi e trasformazione delle scelte di struttura finanziaria

A partire dal contributo fondativo di Modigliani e Miller (1958), la riflessione sulla struttura finanziaria dell'impresa, intesa come la combinazione delle scelte di finanziamento a supporto degli investimenti e della crescita al fine di massimizzare il valore di mercato della stessa, ha conosciuto un'evoluzione articolata, caratterizzata da un progressivo allontanamento dall'ipotesi di irrilevanza verso modelli sempre più attenti alle imperfezioni dei mercati e ai vincoli reali delle decisioni aziendali. Nel loro impianto originario, infatti, il valore dell'impresa risulta indipendente dalla combinazione tra debito e capitale proprio, in un contesto ideale di mercati perfetti, assenza di imposte e informazione simmetrica. La struttura finanziaria non è dunque, in questa prospettiva, una variabile di governo, ma una scelta neutrale.

La successiva introduzione della fiscalità (Modigliani, Miller 1963) segna un primo scarto significativo: il debito acquisisce valore in virtù del beneficio fiscale degli interessi, aprendo la strada a una lettura della leva finanziaria come strumento di creazione di valore. Tuttavia,

è con lo sviluppo della cosiddetta *trade-off theory* che la struttura finanziaria viene reinterpretata come risultato di un equilibrio tra benefici (fiscali) e costi (di insolvenza e *distress* finanziario). In questa fase, la Finanza aziendale tende a configurarsi come problema di ottimizzazione: esisterebbe un livello 'ottimale' di indebitamento in grado di massimizzare il valore dell'impresa.

A partire dagli anni Ottanta, il paradigma si arricchisce ulteriormente con l'introduzione delle asimmetrie informative e dei problemi di agenzia. Il modello di Myers e Majluf (1984) mostra come l'emissione di capitale proprio possa essere interpretata dal mercato come segnale negativo, inducendo le imprese a privilegiare fonti interne o debito: nasce così la *pecking order theory*, secondo cui le scelte finanziarie seguono una gerarchia più che un'ottimizzazione statica. Parallelamente, la teoria dell'agenzia (Jensen, Meckling 1976) evidenzia come il debito possa fungere da meccanismo disciplinante, ma anche generare conflitti tra azionisti e creditori, rendendo la struttura finanziaria il risultato di equilibri contrattuali imperfetti.

Gli sviluppi più recenti hanno ulteriormente messo in discussione l'idea di una struttura ottimale stabile. Studi empirici e contributi teorici hanno evidenziato come le imprese mantengano margini di flessibilità finanziaria (*financial slack*) per preservare la capacità di investimento e di adattamento in contesti incerti. In questa direzione, DeAngelo (2021) propone una rilettura della *corporate financial policy* in cui l'elemento centrale non è tanto il livello di leva, quanto la capacità dell'impresa di garantire nel tempo un accesso affidabile ai finanziamenti. La struttura finanziaria diviene così meno un punto di arrivo e più una configurazione contingente, funzionale alla sopravvivenza e allo sviluppo.

In parallelo, l'emergere di rischi sistemici – finanziari, geopolitici, climatici e tecnologici – ha reso sempre più evidente l'insufficienza di approcci fondati su equilibri statici. La letteratura recente tende a spostare l'attenzione dalla determinazione di un leverage ottimale alla gestione della resilienza finanziaria, intesa come capacità dell'impresa di assorbire shock, mantenere accesso alle risorse e preservare le proprie opzioni strategiche nel tempo.

Letta in questa prospettiva evolutiva, la teoria della struttura finanziaria appare attraversata da una tensione irrisolta: da un lato, la ricerca di modelli di ottimizzazione; dall'altro, il riconoscimento crescente dell'incertezza, delle imperfezioni informative e della necessità di flessibilità. È proprio in questo spazio teorico che la tradizione zappiana può offrire un contributo originale. L'idea di azienda come sistema destinato a perdurare e di equilibrio come processo dinamico consente infatti di reinterpretare la struttura finanziaria non come soluzione ottima in un dato istante, ma come strumento di governo della continuità.

PDF NON APPROVATO

In questa chiave, la Finanza aziendale contemporanea tende progressivamente a riavvicinarsi, pur senza esplicitarlo, a una concezione più ampia e sistemica: non più mera tecnica di combinazione delle fonti, ma funzione chiamata a garantire elasticità, accesso alle risorse e capacità di adattamento. La traiettoria che va da Modigliani e Miller alle più recenti teorie della resilienza finanziaria non rappresenta dunque una semplice successione di modelli, ma un percorso che conduce, attraverso successive correzioni, verso una visione della Finanza sempre più coerente con il problema fondamentale già individuato da Zappa: la continuità dell'impresa nel tempo.

3.1 Oltre il leverage: l'accesso affidabile al funding come condizione di esistenza

Il superamento definitivo della logica del *capital structure puzzle* trova il suo fondamento teorico più solido nel lavoro di DeAngelo (2021), il quale sposta l'asse della Finanza aziendale dalla ricerca di un target di leva ottimale alla garanzia di un accesso affidabile ai finanziamenti (*reliable access to funding*). Questa impostazione non è solo una scelta tecnica, ma una vera e propria filosofia di governo che risuona profondamente con la definizione zappiana di azienda come 'istituto economico atto a perdurare'.

L'argomentazione centrale di DeAngelo scardina l'idea che le decisioni di finanziamento siano determinate in modo univoco dai fondamentali economici. Egli introduce il concetto di indeterminazione: poiché i manager operano in contesti di incertezza radicale e non possono identificare con precisione millimetrica una combinazione ottima di fonti, essi godono di ampi gradi di libertà. Se i manager non sono in grado di rilevare differenze economiche significative tra diverse scelte finanziarie, esse finiscono per apparire tutte ugualmente attraenti, lasciando spazio al giudizio soggettivo e agli obiettivi strategici della proprietà.

In questa prospettiva, la struttura del capitale cessa di essere un fine in sé (come suggerito dalla *trade-off theory* o dalla *pecking order theory* tradizionale) per diventare un riflesso della 'coordinazione economica'. Il debito, in particolare, non viene più visto come una componente permanente del capitale da bilanciare con i benefici fiscali, ma come uno strumento transitorio di finanziamento. La priorità assoluta diventa mantenere il 'nutrimento' necessario affinché l'organismo non arresti la propria attività, garantendo che l'impresa possa finanziare i propri investimenti in ogni stato del mondo.

Questo approccio olistico, che DeAngelo definisce il 'Sacro Graal' della politica finanziaria, richiede di guardare a entrambi i lati dello

stato patrimoniale. La capacità di perdurare non dipende solo dal debito, ma dall'interazione tra riserve di cassa, scadenze dei debiti, flessibilità operativa e appetito al rischio del governo d'impresa. È qui che la Finanza riabbraccia la sua natura di funzione di governo: la scelta tra accumulare liquidità (la 'fortezza patrimoniale' di Ford) o fare affidamento sulla flessibilità operativa per servire il debito (il modello di Sloan) non è dettata da formule algebriche, ma dalla volontà di preservare l'autonomia decisionale dell'istituto di fronte agli elementi di incertezza radicale e imprevista (*unknown unknowns*) del futuro.

In conclusione, DeAngelo muove una critica serrata alla letteratura finanziaria prevalente, sostenendo che lo studio dei due 'giganti' (Ford e General Motors) sia paradossalmente più informativo degli innumerevoli studi empirici basati su grandi campioni. La sua tesi è che i dati su larga scala siano intrinsecamente 'rumorosi' e dominati da imprese marginali che spesso hanno meno di dieci anni di vita. Al contrario, analizzare le strategie di istituti che hanno segnato la storia industriale permette di osservare i principi di governo reali, depurati dal rumore statistico.

Mentre la ricerca empirica tradizionale spesso produce risultati contraddittori perché tenta di forzare una mappatura univoca tra fondamentali e scelte finanziarie, l'evidenza storica dimostra che la vera 'regola' della finanza è la capacità di adattare la struttura finanziaria al fine supremo della sopravvivenza, riconoscendo l'ampia latitudine di giudizio che il governo dell'impresa deve esercitare per durare nel tempo.

Questa visione dialoga direttamente con la nozione zappiana di solidità patrimoniale intesa come difesa contro le 'finanze avventate'. Come dimostrato empiricamente, tra gli altri, da Chung, Na e Smith (2013), la politica di capitale è intrinsecamente legata alla sopravvivenza: le imprese che esauriscono il proprio *financial slack* (liquidità e debito inutilizzato) oppure deviano eccessivamente dalle norme settoriali affrontano una maggiore probabilità di fallimento o di acquisizioni ostili. La sopravvivenza non dipende dunque da un rapporto statico di leva, ma dalla capacità di mantenere riserve di flessibilità sufficienti a finanziare le opportunità di crescita o a fronteggiare shock negativi.

Il punto di partenza di Chung, Na e Smith (2013) è una sfida diretta alla *trade-off theory*: se esistesse davvero una struttura del capitale ottima e determinante per il valore, le imprese che se ne discostano significativamente dovrebbero essere 'punite' dal mercato con il fallimento o con l'acquisizione ostile da parte di chi intende ripristinare l'efficienza. Utilizzando l'industria petrolifera come laboratorio, la stessa studiata da Miller e Modigliani nel 1958 per la loro tesi di irrilevanza, gli autori giungono a conclusioni che ribaltano la prospettiva convenzionale. Lo studio dimostra che la

PROOF NOT FOR PUBLICATION

sopravvivenza dell'impresa non è influenzata in modo significativo dalle scelte di *capital structure policy* basate sui benefici fiscali del debito. Aziende con un indebitamento persistentemente basso (o nullo) possono operare e prosperare per decenni, anche in presenza di un carico fiscale elevato, senza essere necessariamente preda di acquisizioni. Questo dato conferma l'intuizione zappiana: l'azienda non è una 'macchina per fare soldi' ad uso degli azionisti, ma un organismo che deve preservare la propria autonomia di governo sopra ogni altra ottimizzazione tecnica.

Un passaggio cruciale del paper di Chung, Na e Smith (2013), che dialoga con la nozione di equilibrio dinamico, riguarda la natura dell'indebitamento elevato. In esso si documenta come l'aumento della leva finanziaria osservato prima di un fallimento non sia quasi mai il risultato di una scelta di politica finanziaria 'avventata' in senso stretto, ma il sintomo di un deterioramento operativo sottostante. Quando la coordinazione economica, intesa da Zappa come l'armonia tra gestione, organizzazione e rilevazione, entra in crisi, i flussi di cassa si contraggono e l'impresa è costretta a indebitarsi per coprire i fabbisogni operativi o vede erodersi il proprio capitale di rischio a causa delle perdite. In questo senso, la finanza non è la causa della crisi, ma lo specchio della perdita di equilibrio del sistema omeostatico aziendale. Lo studio evidenzia inoltre che le acquisizioni non colpiscono tanto le imprese sotto-indebitate, quanto quelle che, crescendo rapidamente, hanno esaurito il proprio *financial slack* (riserve di flessibilità). Questo dato rafforza la tesi di DeAngelo sull'importanza dell'accesso affidabile al funding: l'impresa perde la sua autonomia e la sua capacità di perdurare come istituto indipendente nel momento in cui non dispone più delle risorse elastiche necessarie per alimentare la propria coordinazione economica.

L'integrazione di questi contributi permette di affermare che la continuità aziendale non è il risultato di un calcolo algebrico sulla convenienza del debito, ma della capacità della governance di preservare le riserve di adattamento (liquidità, capacità di debito residua, flessibilità operativa). Riflettendo sui casi studio presentati da Chung Na e Smith (2013), come quello di General American Oil o Wiser Oil, emerge che le imprese possono 'perdurare' ben oltre le previsioni dei modelli statici finché mantengono una solidità patrimoniale che le protegge dalle interferenze esterne e dai rischi di *financial distress*. Nell'istituto zappiano, il fallimento si manifesta dunque non per una deviazione da un 'target di leva' astratto, ma per una rottura profonda dell'armonia gestionale che si traduce, solo in ultima istanza, in una struttura finanziaria insostenibile. La Finanza aziendale ritrova così la sua missione più alta: essere il presidio della sopravvivenza dell'impresa di fronte all'ignoto del futuro.

3.2 Geopolitica, clima e incertezza di policy: il valore della liquidità precauzionale

Altro fattore imprescindibile, in questa trattazione, è il rischio. Il governo dell'incertezza si scontra oggi con rischi macro-strutturali che impongono una revisione profonda delle priorità gestionali, spostando l'enfasi dal mero costo del capitale alla salvaguardia della coordinazione economica. In questo scenario, il lavoro di Chowdhury et al. (2025) documenta come il rischio geopolitico sia diventato la principale determinante macroeconomica della struttura del capitale, superando variabili storicamente centrali come l'inflazione o la crescita del PIL. Basandosi sulla definizione di Caldara e Iacoviello (2022), il rischio geopolitico sviluppato dagli autori cattura l'impatto di guerre, atti terroristici e tensioni internazionali che, a differenza di altri indici di volatilità (come il VXO), introduce elementi di incertezza radicale e imprevista capaci di destabilizzare i flussi di cassa e aumentare drasticamente i costi attesi del dissesto finanziario. Di fronte a shock globali come la pandemia scoppiata nel 2020 o l'invasione dell'Ucraina del 2022, le imprese reagiscono adottando strutture di capitale estremamente conservative e riducendo il ricorso alla leva finanziaria. Questo comportamento riflette una prudenza finalizzata alla sopravvivenza, coerente con l'idea di Zappa della solidità patrimoniale come baluardo contro le politiche finanziarie avventate.

Parallelamente, l'analisi di Phan et al. (2019) evidenzia come l'incertezza legata alla politica economica induca le imprese a incrementare significativamente le detenzioni precauzionali di cassa. Richiamando il lavoro di Baker, Bloom e Davis (2016), le politiche economiche riflettono l'incertezza su tasse, spesa pubblica e regolamentazione, fattori che esacerbano i vincoli finanziari riducendo i rendimenti e rincarando il capitale esterno. Secondo Phan et al. (2019), l'accumulo di liquidità da parte delle imprese può essere ricondotto a due canali principali, entrambi riconducibili alla gestione dell'incertezza. In primo luogo, un movente precauzionale, per cui le imprese rafforzano le proprie riserve di cassa al fine di assorbire shock finanziari e preservare la continuità operativa in contesti caratterizzati da elevata volatilità dei mercati dei capitali. In questa prospettiva, la liquidità assume la funzione di 'cuscinetto' (*buffer*) contro l'incertezza, in linea con quanto evidenziato da Han e Qiu (2007), i quali mostrano come le imprese finanziariamente vincolate tendano ad aumentare le disponibilità liquide in risposta alla maggiore volatilità dei flussi di cassa. In secondo luogo, l'accumulo di cassa può derivare da un effetto di rinvio degli investimenti. Secondo la teoria delle opzioni reali (Bernanke 1983; Dixit, Pindyck 1994), l'incertezza accresce il valore dell'attesa, inducendo le imprese a posticipare decisioni di investimento irreversibili. In tale contesto,

DRAFT PROOF
NOT FOR PUBLICATION

la crescita della liquidità non è tanto il risultato di una scelta attiva di accumulazione, quanto piuttosto l'esito passivo di minori impieghi di capitale. Evidenze empiriche coerenti sono fornite da Gulen e Ion (2016), i quali documentano come l'aumento dell'incertezza nella politica economica sia associata a una significativa contrazione degli investimenti aziendali.

In termini zappiani, questa liquidità non deve essere interpretata come un'inefficienza patrimoniale, ma come una 'riserva di elasticità' vitale per il sistema omeostatico aziendale. La gestione della cassa diventa ancora più critica poiché, come notato da Datta, Doan e Iskandar-Datta (2019), l'incertezza tende ad accorciare la scadenza del debito (*debt maturity*), rendendo il rifinanziamento più precario e oneroso. Di conseguenza, la flessibilità finanziaria, intesa come capacità di accedere al funding e ristrutturare le fonti a basso costo, emerge come il vero motore del valore aziendale.

Come dimostrato dai modelli dinamici di Gamba e Triantis (2008), la coesistenza simultanea di debito e riserve di liquidità rappresenta una strategia ottimale: le imprese conservano cassa per evitare i costi di emissione esterna (*underwriting fees*) e i rischi di fallimento in momenti critici, mantenendo al contempo il debito per beneficiare degli scudi fiscali finché la redditività lo consente. Questa visione integra il pensiero di DeAngelo (2021) e il principio del *reliable access to funding* già discusso.

Del resto, in contesti economici perturbati crescono i premi per il rischio praticati dal mercato finanziario, andando a colpire in misura assai più marcata le aziende che sono colte impreparate al nuovo contesto attraverso il razionamento del capitale e/o l'aumento del suo costo.

PROOF NON DISTRIBUIBILE

3.3 Governance e resilienza: la meta-capability istituzionale per la continuità aziendale

La necessità di governare l'incertezza radicale attraverso la flessibilità e l'accumulo precauzionale di risorse sposta inevitabilmente il baricentro dell'analisi verso il luogo istituzionale in cui tali strategie prendono forma: la corporate governance. Se la Finanza aziendale deve riscoprire la propria natura di 'funzione di governo' tesa a preservare l'azienda come 'istituto atto a perdurare', il Consiglio di Amministrazione non può più limitarsi al monitoraggio della conformità legale, ma deve diventare il perno di una coordinazione economica capace di interiorizzare la complessità ambientale.

In questa prospettiva, i nuovi Principi G20/OECD (2023) segnano una svolta decisiva, integrando esplicitamente la sostenibilità e la resilienza tra i doveri centrali del board. La governance cessa di essere una cornice esterna per farsi sede decisionale in cui i nuovi

rischi – climatici, reputazionali e legati alla trasformazione digitale – diventano variabili endogene della struttura finanziaria. Il board è ora chiamato a validare se la struttura del capitale e le scadenze del debito siano compatibili con l'appetito al rischio dell'istituto, monitorandone la tenuta rispetto a scenari a bassa probabilità ma alto impatto, inclusi i rischi fisici e di transizione legati al clima. In questo quadro, l'uso di tecnologie digitali avanzate per il monitoraggio prospettico dei flussi diventa un supporto essenziale al giudizio del governo d'impresa per assorbire shock senza compromettere l'equilibrio dell'organismo.

Questa rinnovata capacità di governo trova la sua sintesi concettuale nella nozione di resilienza organizzativa, che rappresenta la più fedele traduzione moderna dell'equilibrio dinamico zappiano e del 'sistema omeostatico' di Masini. Come teorizzato da Duchek (2020), la resilienza non è una dote statica ma una *meta-capability* articolata in tre fasi successive: anticipazione (capacità di rilevare minacce precoci), *coping* (gestione efficace degli shock) e adattamento (apprendimento e trasformazione post-crisi). La continuità aziendale non coincide dunque con la mera permanenza, ma con una capacità organizzata di mutare la propria configurazione per emergere dalle crisi con maggiore forza. La salvaguardia della coordinazione economica richiede l'accumulo strategico di riserve di adattamento che non sono esclusivamente finanziarie (liquidità, gestione attiva della *debt maturity*, accesso alle fonti), ma anche cognitive e comportamentali. Come sottolineato da Hillmann e Guenther (2021), la resilienza richiede chiarezza costruttiva per distinguere la mera stabilità operativa dal rinnovamento strategico. In ultima istanza, la Finanza aziendale torna a essere una disciplina di 'sintesi': il compito della governance è assicurare che l'organismo riceva costantemente il 'nutrimento' e la flessibilità necessari per non arrestare il proprio divenire di fronte alle turbolenze del secolo a venire.

Edizioni Ca Foscari

4 Trasformazione digitale e IA: verso una gestione prospettica del rischio

L'integrazione delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale rappresenta l'ultima frontiera dell'evoluzione della Finanza aziendale, accelerando il passaggio da una disciplina ancorata a modelli di rilevazione ex post a una funzione di governo sempre più proattiva e anticipatoria. In tale prospettiva, la Finanza si avvicina alla realizzazione operativa di quel sistema omeostatico retroattivo ipotizzato da Masini, in cui l'impiego di strumenti avanzati di previsione e di analisi di scenario consente di trasformare l'incertezza da fattore esogeno e imprevisto in variabile strategica endogena,

governabile nel tempo. Ne deriva una gestione della continuità fondata su un equilibrio dinamico che si aggiorna in tempo reale.

Il contributo di Cui (2023), ad esempio, evidenzia come la trasformazione digitale – alimentata da intelligenza artificiale, *big data* e *Cloud Computing* – sia in grado di attenuare significativamente il rischio di dissesto finanziario. Il nucleo di tale cambiamento risiede nella capacità delle tecnologie digitali di migliorare i processi di allocazione delle risorse e di ridurre l'impatto dell'incertezza esterna attraverso la produzione e l'elaborazione di flussi informativi più tempestivi ed efficienti. In linea con quanto rilevato da Wu, Fu e Kong (2022) e Mu et al. (2023), l'IA consente infatti di trasformare grandi quantità di dati non strutturati in informazioni di elevata qualità, alimentando sistemi di supporto alle decisioni capaci di ridurre i limiti cognitivi dei manager e di migliorare la comprensione delle dinamiche di mercato.

In questo quadro, l'intelligenza artificiale agisce come un vero e proprio abilitatore dell'equilibrio dinamico, rafforzando la capacità dell'impresa di anticipare e assorbire gli shock. L'analisi di segnali deboli e dati in tempo reale permette di sviluppare sistemi di *early warning* in grado di individuare precocemente situazioni di vulnerabilità finanziaria; allo stesso tempo, l'integrazione tra modelli quantitativi e infrastrutture digitali consente di potenziare le attività di *stress testing* e *scenario analysis*, simulando la resilienza della struttura finanziaria rispetto a *shock* esogeni. Infine, la maggiore trasparenza informativa generata dalla digitalizzazione contribuisce a ridurre le asimmetrie tra impresa e finanziatori, ampliando l'accesso alle fonti di capitale e attenuando i vincoli finanziari.

Tuttavia, proprio l'estensione di tali capacità analitiche e previsive rende ancora più centrale il ruolo della corporate governance. In linea con i Principi G20/OECD (2023), l'efficacia dell'intelligenza artificiale non può essere valutata unicamente in termini di potenza computazionale, ma deve essere ricondotta entro un sistema di governo che ne presidi i limiti strutturali. In primo luogo, la qualità delle decisioni algoritmiche resta intrinsecamente dipendente dalla qualità dei dati e dalla corretta specificazione dei modelli: un uso acritico dell'IA può generare errori sistematici, amplificare *bias* informativi e, soprattutto, oscurare forme di incertezza radicale non catturabili dai dati storici. In secondo luogo, l'automazione dei processi decisionali solleva un tema di responsabilità che non può essere delegato agli algoritmi: la permanenza di un presidio umano nei meccanismi di valutazione e scelta risulta essenziale per garantire l'*accountability* del management e del board rispetto alla continuità dell'impresa. Infine, la crescente dipendenza da infrastrutture tecnologiche e da fornitori esterni introduce nuove forme di rischio sistemico, legate sia alla sicurezza dei dati sia alla

concentrazione tecnologica, che possono compromettere l'autonomia decisionale dell'organizzazione.

In sintesi, sebbene l'intelligenza artificiale offra strumenti senza precedenti per monitorare e governare il nutrimento finanziario dell'organismo aziendale, il suo utilizzo non può sostituire la funzione di governo, ma deve restare ad essa subordinato. La tecnologia, infatti, accresce la capacità di previsione e di adattamento, ma non elimina la necessità del giudizio. È in questa integrazione tra capacità analitica e responsabilità decisionale che si gioca la possibilità di preservare l'equilibrio dinamico dell'impresa, evitando che nuove forme di rischio, anche quando generate da modelli sofisticati, compromettano la continuità del sistema.

5 Tendenze nuove nella Finanza aziendale

Alla luce del percorso sviluppato, emerge una trasformazione significativa già in atto della Finanza aziendale, che tende progressivamente a ridefinire il proprio ruolo all'interno dell'impresa. In un contesto caratterizzato da incertezza strutturale, interdipendenza dei rischi e crescente complessità dei mercati, la funzione finanziaria appare sempre meno confinata alla gestione delle fonti e sempre più prossima al nucleo strategico del governo aziendale. In questa prospettiva, la traiettoria delineata nel capitolo si rivela coerente con l'intuizione zappiana della Finanza come parte integrante della «coordinazione economica in atto», contribuendo non solo all'equilibrio del sistema, ma anche alla sua capacità di perdurare nel tempo.

In tale quadro, il progressivo avvicinamento tra finanza e strategia costituisce una delle trasformazioni più rilevanti oggi osservabili nel governo delle imprese. Le decisioni finanziarie non si limitano più a sostenere scelte già definite, ma intervengono nella loro stessa configurazione, incidendo sulla possibilità di rendere i piani di sviluppo credibili, realizzabili e sostenibili. La struttura finanziaria si configura così come componente dell'architettura strategica dell'impresa, nella misura in cui contribuisce a trasformare un progetto industriale in un'iniziativa effettivamente finanziabile in quanto appetibile per il mercato finanziario e del capitale.

Questo spostamento si riflette nella ridefinizione, già in parte visibile nella prassi aziendale, del ruolo del Chief Financial Officer (CFO), che tende a collocarsi in una posizione di crescente rilevanza nei processi di governo. Il CFO si configura infatti come figura di raccordo tra dimensione operativa e dimensione di mercato, contribuendo alla costruzione di una rappresentazione finanziaria coerente del piano strategico. In questa prospettiva, la funzione finanziaria non si esaurisce nella gestione interna delle risorse, ma

si estende alla capacità di rendere il rischio d'impresa comprensibile e valutabile da parte dei finanziatori.

Emerge così una dimensione particolarmente rilevante, relativa alla capacità dell'impresa di rendere 'finanziabile' il rischio strategico. La realizzazione di un piano non dipende esclusivamente dalla sua validità industriale, ma dalla possibilità di tradurre i rischi operativi, tecnologici e di mercato in forme accettabili per il sistema finanziario. In questa chiave, la Finanza aziendale può essere interpretata come una funzione di trasformazione: essa non elimina il rischio, ma lo struttura, lo comunica e lo rende scambiabile, contribuendo a ripartirlo e ad allocarlo in capo alle diverse categorie di operatori del mercato finanziario e del capitale in base alla loro specifica *risk attitude*.

Tale dinamica appare particolarmente evidente alla luce dell'evoluzione dei mercati finanziari, e in particolare della crescente rilevanza dei mercati privati del debito e dell'*equity*. L'espansione del *private capital* costituisce una delle manifestazioni più evidenti di questa tendenza, poiché sposta l'attenzione dalla mera allocazione delle risorse finanziarie alla valutazione condivisa del progetto imprenditoriale e dei relativi profili di rischio. Ciò contribuisce a rendere il modello della Finanza aziendale sempre meno ancorato alla logica della *public company* 'tradizionale', caratterizzata da una netta separazione tra finanziatori e decisioni di investimento, e sempre più orientato a forme di partecipazione nelle quali il capitale viene allocato sulla base della condivisione ex ante di strategie, obiettivi e prospettive di sviluppo.

In questi contesti, la valutazione del rischio assume una dimensione più diretta e relazionale, rafforzando il ruolo della capacità dell'impresa di rappresentare il proprio rischio e contribuendo a ridefinire il posizionamento della funzione finanziaria all'interno dell'organizzazione.

Lungo questa direttrice evolutiva si inserisce oggi il contributo delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale, che sembrano rafforzare la dimensione prospettica della finanza. L'automazione delle attività di rilevazione e controllo consente infatti di riallocare risorse verso attività di previsione, analisi di scenario e supporto alle decisioni, accentuando il ruolo della funzione finanziaria nella gestione anticipata dell'incertezza. In questo senso, l'IA non sostituisce il giudizio, ma ne amplia il perimetro operativo, contribuendo a rendere più strutturato il processo di valutazione e trasferimento del rischio.

Da questa prospettiva emergono alcune direttrici che stanno già caratterizzando l'evoluzione della Finanza aziendale contemporanea e che appaiono destinate ad assumere crescente rilevanza nei prossimi anni. In primo luogo, si osserva una crescente attenzione verso strumenti in grado di misurare in modo più diretto la 'capacità

Edizioni Ca' Foscari DIGITAL PUBLISHING NOT FOR PUBLICATION

di continuità' delle imprese, superando gli indicatori tradizionali di leverage a favore di metriche che integrino liquidità, accesso al funding, struttura delle scadenze e qualità della governance. Parallelamente, si rafforza l'attenzione verso il legame tra rischi sistemici e politiche finanziarie, nella consapevolezza che le diverse forme di incertezza influenzano non solo il livello di indebitamento, ma anche la configurazione dinamica delle fonti e degli impieghi. Un'ulteriore direttrice di evoluzione riguarda l'interazione tra trasformazione digitale, governance e resilienza finanziaria. Se è ormai evidente che l'intelligenza artificiale può migliorare la capacità previsionale e la qualità delle decisioni, resta da comprendere in modo sistematico come essa si integri nei processi decisionali e nei meccanismi di governo dell'impresa, nonché quale ruolo assuma nella gestione dell'incertezza radicale. In questa direzione, approcci di ricerca che combinino analisi quantitative e studi di caso potrebbero offrire evidenze più robuste rispetto alla sola analisi su larga scala.

Nel loro insieme, queste considerazioni suggeriscono come la Finanza aziendale stia progressivamente riavvicinandosi – con strumenti profondamente rinnovati – alla funzione originariamente intravista da Zappa: il governo della continuità dell'impresa nel tempo attraverso la gestione dell'incertezza. In tale prospettiva, comprendere come le imprese riescano a trasformare il rischio imprenditoriale in rischio finanziabile, e quale ruolo assuma il CFO in questo processo, rappresenta uno dei fenomeni più rilevanti attraverso cui si sta ridefinendo il ruolo della Finanza aziendale contemporanea.

PROOF NOT FOR PUBLICATION

Bibliografia

Baker, S.R.; Bloom, N.; Davis, S.J. (2016). «Measuring Economic Policy Uncertainty». *Quarterly Journal of Economics*, 131, 1593-636. https://doi.org/10.1093/qje/qjw024

Beck, U. (1986). *La società del rischio. Verso una seconda modernità*. Roma: Carocci.

Bernanke, B.S. (1983). «Irreversibility, Uncertainty, and Cyclical Investment». *Quarterly Journal of Economics*, 98, 85-106. https://doi.org/10.2307/1885568

Bertinetti, G. (2011). «Alla ricerca di un nuovo modello per la misurazione del valore». Bresciani, S.; Viassone, M. (a cura di), *Scritti in onore di Giuseppe Tardivo*. Torino: Giappichelli, 769-75.

Bianchi, T. (1967). *L'analisi del sistema finanziario dell'impresa*. Milano: Giuffrè.

Caldara, D.; Iacoviello, M. (2022). «Measuring Geopolitical Risk». *American Economic Review*, 112, 1194-225. https://doi.org/10.1257/aer.20191823

Chowdhury, M.S.R.; Aram, M.; Javadi, S.; Nejadmalayeri, A. (2025). «Geopolitical Risk and Corporate Capital Structure». *Journal of Corporate Finance*, 93, 102796. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2025.102796

Chung, Y.P.; Na, H.S.; Smith, R. (2013). «How Important Is Capital Structure Policy to Firm Survival?». *Journal of Corporate Finance*, 22, 83-103. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.04.002

Cui, L.; Wang, Y. (2023). «Can Corporate Digital Transformation Alleviate Financial Distress?». *Finance Research Letters*, 55, 103983. https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103983

Datta, S.; Doan, T.; Iskandar-Datta, M. (2019). «Policy Uncertainty and the Maturity Structure of Corporate Debt». *Journal of Financial Stability*, 44, 100694. https://doi.org/10.1016/j.jfs.2019.100694

DeAngelo, H. (2021). «Corporate Financial Policy: What Really Matters?». *Journal of Corporate Finance*, 68, 101925. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101925

Dixit, A.K.; Pindyck, R.S. (1994). *Investment under Uncertainty*. Princeton: Princeton University Press.

Duchek, S. (2020). «Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization». *Business Research*, 13, 215-46. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Gamba, A.; Triantis, A. (2008). «The Value of Financial Flexibility». *Journal of Finance*, 63, 2263-99. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01397.x

Guatri, L. (1991). *La valutazione delle aziende*. Milano: EGEA.

Gulen, H.; Ion, M. (2016). «Policy Uncertainty and Corporate Investment». *Review of Financial Studies*, 29, 523-64. https://doi.org/10.1093/rfs/hhv050

Han, S.; Qiu, J. (2007). «Corporate Precautionary Cash Holdings». *Journal of Corporate Finance*, 13, 43-57. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2006.05.002

Hillmann, J.; Guenther, E. (2021). «Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research?». *International Journal of Management Reviews*, 23, 7-44. https://doi.org/10.1111/ijmr.12239

Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1976). «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure». *Journal of Financial Economics*, 3, 305-60. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Masini, C. (1979). *Lavoro e risparmio*. Torino: UTET.

Modigliani, F.; Miller, M. (1958). «The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment». *American Economic Review*, 48, 261-97. https://www.jstor.org/stable/1809766

Modigliani, F.; Miller, M.H. (1963). «Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction». *American Economic Review*, 53, 433-43. https://www.jstor.org/stable/1809167

Mu, W.; Liu, K.; Tao, Y.; Ye, Y. (2023). «Digital Finance and Corporate ESG». *Finance Research Letters*, 51, 103426. https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103426

Myers, S.C.; Majluf, N.S. (1984). «Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information That Investors Do Not Have». *Journal of Financial Economics*, 13, 187-221. https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0

Onida, P. (1960). *Economia d'azienda*. Torino: UTET.

Phan, H.V.; Nguyen, N.H.; Nguyen, H.T.; Hegde, S. (2019). «Policy Uncertainty and Firm Cash Holdings». *Journal of Business Research*, 95, 71-82. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.001

Pivato, G. (1964). *La gestione finanziaria delle imprese industriali*. Milano: Giuffrè.

Sandri, S. (1974). *Le decisioni finanziarie nell'economia dell'impresa*. Milano: Giuffrè.

Wu, K.; Fu, Y.; Kong, D. (2022). «Does the Digital Transformation of Enterprises Affect Stock Price Crash Risk?». *Finance Research Letters*, 48, 102888. https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102888.

Zappa, G. (1927). *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*. Milano: Istituto Editoriale Scientifico.

Zappa, G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Milano: Giuffrè.

PROOF NOT FOR PUBLISHING

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale
Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo

Gino Zappa e il marketing contemporaneo
Consumatore, *brand heritage* e pricing

Pietro Lanzini
Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Giulia Cancellieri
Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Andreas Hinterhuber
Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

PROOF NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

Abstract This chapter revisits the relevance of Gino Zappa's thought for contemporary marketing. Building on Zappa's view of the firm as a unitary, dynamic and open system, the chapter examines three areas in which his legacy remains particularly fruitful: consumer behavior, brand heritage and pricing. First, it discusses how the study of consumers, increasingly shaped by digitalization, sustainability and responsibility, can be interpreted through Zappa's systemic and inductive-deductive approach. Second, it shows how brand heritage can become a strategic resource, enabling firms to innovate while preserving continuity and identity. Third, it connects Zappa's attention to cost determination with the evolution from cost-based pricing to value-based pricing. The chapter ends by outlining future challenges for marketing, with particular attention to willingness to pay for sustainability and the evolving role of artificial intelligence.

Keywords Gino Zappa. Marketing. Consumer behavior. Brand heritage. Pricing. Sustainability.

Sommario 1 Comportamento del consumatore, digitalizzazione e sostenibilità nella prospettiva zappiana. – 2 Zappa e la gestione del *brand heritage*: bilanciare continuità e innovazione per creare valore. – 3 Rivitalizzare brand longevi attraverso strategie di reinterpretazione robuste e radicali. – 4 Zappa e la determinazione dei prezzi.

I libri di Ca' Foscari 37
e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1

Open access
Submitted 2026-07-15 | Published
© 2026 Lanzini, Cancellieri, Hinterhuber | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/014

1 Comportamento del consumatore, digitalizzazione e sostenibilità nella prospettiva zappiana

A quasi cento anni dalla celebre prolusione *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, tenuta da Gino Zappa a Ca' Foscari nel novembre 1926 e pubblicata l'anno successivo, il suo contributo si conferma una pietra miliare per gli studi di Economia Aziendale (Zappa 1927). La forza del pensiero zappiano risiede nell'aver concepito l'azienda non come somma di funzioni separate, ma come sistema unitario, dinamico e aperto, nel quale ragioneria, gestione e organizzazione concorrono alla comprensione delle condizioni di esistenza, equilibrio e sviluppo dell'impresa. Il superamento dell'approccio patrimoniale statico e l'elaborazione del sistema del reddito hanno posto al centro dell'analisi aziendale la dinamica dei processi economici, la correlazione tra costi e ricavi, e la capacità dell'azienda di generare valore nel tempo. In questa prospettiva, l'insegnamento di Zappa offre ancora oggi una base teorica solida per interpretare il marketing non come una funzione isolata o meramente operativa, ma come una componente essenziale del sistema aziendale, chiamata a leggere i bisogni, i mercati, le relazioni con i clienti e le condizioni di durabilità dell'impresa.

Il presente capitolo propone quindi una rilettura dell'attualità del pensiero zappiano attraverso tre ambiti centrali del marketing contemporaneo. Il primo riguarda lo studio del comportamento del consumatore, oggi sempre più segnato da digitalizzazione, sostenibilità e nuove forme di responsabilità individuale e collettiva. Il secondo considera la gestione del *brand heritage*, mostrando come la storia dell'impresa e della marca possa diventare una risorsa strategica per innovare senza perdere continuità identitaria. Il terzo affronta il tema del pricing, muovendo dalla centralità zappiana della determinazione dei costi per discutere il passaggio dal *cost-based pricing* al *value-based pricing* e, infine, alcune sfide future legate alla disponibilità a pagare per la sostenibilità e all'impatto dell'intelligenza artificiale. In tutti e tre gli ambiti, la lezione di Zappa conserva una sorprendente attualità: l'impresa resta un sistema economico-sociale chiamato a integrare rigore analitico, capacità di adattamento e orientamento alla creazione di valore durevole.

Partendo dal primo punto, si può notare come uno studio approfondito del consumatore (comportamenti ma anche aspettative, valori ed atteggiamenti) emerga come una condizione imprescindibile per il perseguimento dell'economicità e della durabilità: l'azienda, sistema aperto in costante osmosi con l'ambiente esterno, trae difatti legittimazione e linfa vitale proprio dalla capacità di rispondere ai bisogni degli individui e di generare valore riconosciuto dal mercato. Un tale concetto, quasi banale all'occhio di un contemporaneo ma rivoluzionario ai tempi del Maestro, ha aperto la strada a nuove

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing

prospettive e nuove logiche interpretative che hanno poi avuto larga eco nella disciplina del marketing. Si pensi ad esempio alla Service-Dominant Logic (Vargo, Lusch, 2004), che sposta l'enfasi dal prodotto al processo di creazione del valore e allo scambio di competenze, rispecchiando l'idea zappiana di un'azienda che vive di relazioni e di sintesi tra risorse interne e mercato. Entrambe le visioni superano l'idea dell'impresa come semplice produttrice di beni materiali, che vengono considerati come il semplice strumento attraverso cui si realizza un'utilità più ampia.

Un altro aspetto fondamentale del pensiero zappiano che emerge come particolarmente interessante per interpretare il presente e il futuro del marketing in generale e degli studi di *consumer behavior* in particolare risiede nella necessità di recuperare e attualizzare l'integrazione tra il metodo induttivo e quello deduttivo, intesi non come approcci antitetici ma come dimensioni complementari di un unico processo conoscitivo. Tale necessità è resa più impellente dalle complessità del contesto contemporaneo, segnato profondamente dalla digitalizzazione e da una crescente sensibilità collettiva verso i temi della sostenibilità. Da un lato, l'approccio induttivo permette di ancorare l'analisi alla realtà fenomenica dei comportamenti individuali di consumo e fruizione, sfruttando l'enorme mole di dati e segnali deboli generati negli ambienti digitali per intercettare le pratiche quotidiane e le nuove forme di relazione tra individuo e impresa. Tuttavia, tale osservazione empirica rischierebbe di risolversi in una frammentazione priva di orientamento o in una sterile raccolta di evidenze senza il supporto del metodo deduttivo, il quale fornisce gli schemi teorici e i modelli interpretativi necessari per conferire un senso unitario ai dati e per formulare previsioni strategiche capaci di guidare l'evoluzione futura del sistema aziendale. Si pensi a strumenti fondamentali quali *big data* o *data analytics*, tipici della disciplina del marketing contemporanea e dell'ecosistema digitale di riferimento: essi presentano chiari collegamenti sia con il metodo induttivo sia con quello deduttivo. L'approccio induttivo emerge quando l'analisi parte da grandi quantità di dati empirici per individuare pattern, correlazioni e comportamenti ricorrenti: in questo caso, dai fenomeni osservati si costruiscono conoscenze generali utili all'impresa (attraverso *data analytics* è infatti possibile estrarre informazioni strategiche direttamente dall'osservazione della realtà aziendale e del mercato). Accanto a ciò, è presente anche una dimensione deduttiva, grazie alla quale le imprese possono formulare ipotesi o modelli teorici e verificarli attraverso i dati raccolti, testando ad esempio se una determinata strategia di marketing produca effetti sulle vendite, e in quale misura.

I dati diventano quindi uno strumento per confermare o smentire ipotesi predefinite, e per questo motivo si può affermare che *big data* e *data analytics* rappresentino oggi un approccio integrato

tra induzione e deduzione, in cui l'analisi dei dati non si limita a descrivere la realtà, ma supporta anche previsione, decisione e pianificazione strategica.

La sinergia fra metodo induttivo e deduttivo ben si presta ad essere inoltre collegata a quella che è stata l'evoluzione stessa degli studi di *consumer behavior*, passati da una semplificazione schematica ad una complessità sistemica. Negli anni Settanta, lo studio del consumatore era dominato da un approccio prevalentemente descrittivo e *top-down*: la ricerca partiva tipicamente da categorie rigide e variabili socio-demografiche predefinite (e.g., età, reddito, genere o educazione) per tentare di individuare il profilo di un 'consumatore-tipo' e segmentare di conseguenza il mercato in modo standardizzato. Questo metodo, pur fornendo una prima struttura d'ordine, rischiava di cadere in quel dogmatismo statico che Zappa criticava, poiché pretendeva di schematizzare il comportamento umano e le sue molteplici sfaccettature entro schemi precostituiti che spesso ignoravano la complessità e la dinamicità delle motivazioni individuali. Con lo sviluppo della disciplina, si è assistito a una decisa virata verso un approccio più inferenziale e sofisticato, ove lo studio del consumatore non si accontenta più di descrivere le caratteristiche del soggetto acquirente, ma indaga le profonde interazioni tra variabili psicologiche, sociali e situazionali attraverso modelli complessi.[1] Questi modelli permettono di far emergere la realtà dei comportamenti individuali inclusi quelli orientati alla sostenibilità, analizzando come l'attivazione di norme personali, i valori etici e le credenze ambientali interagiscano tra loro per determinare l'azione (Lanzini, Tencati, 2023). In questo contesto, la sintesi zappiana tra induzione e deduzione trova la sua massima espressione: il superamento del 'consumatore-tipo' degli anni Settanta in favore di un'analisi delle interazioni variabili consente al marketing di trasformare l'osservazione empirica in una strategia di governo consapevole, capace di garantire la durabilità dell'azienda in un ecosistema in continua e turbolenta evoluzione. Il marketing cambia quindi veste e si emancipa da una visione semplicistica che lo identifica come semplice tecnica operativa di vendita, vedendosi viceversa riconosciuta una fondamentale funzione di governo, deputata a presidiare il delicato confine tra l'istituto e il suo ambiente di riferimento e ad assicurare che le decisioni manageriali restino allineate all'obiettivo primario della sopravvivenza e dello sviluppo istituzionale. Parimenti, l'individuo-consumatore cessa di essere un passivo destinatario dell'offerta e si trasforma in un interlocutore attivo, parte integrante di un processo di co-creazione del valore

1 Si pensi ad esempio alla *Theory of Planned Behavior* (Ajzen 1991) o alla Value Belief Norm Theory (Stern et al. 1999), solo per citare alcuni esempi

in una prospettiva di lungo periodo. Questa evoluzione risponde all'esigenza di integrare gli equilibri economici con quelli sociali e ambientali, dove la sostenibilità si afferma come una precondizione tecnica di legittimazione e non solo come un'istanza etica.

Ed è proprio nell'alveo della sostenibilità che emerge con vigore la modernità dell'insegnamento zappiano, espressione di una lente interpretativa degli ecosistemi aziendali capace di resistere alla prova del tempo e di mantenere inalterata la propria validità in contesti profondamente trasformati. Si consideri, in tal senso, il rapporto tra profitto e società: il paradigma dello *shared value* (Porter, Kramer, 2011) si ricollega strettamente ai concetti di durabilità e di economicità propri della dottrina del Maestro. Secondo tale impostazione, l'azienda è in grado di produrre ricchezza per sé solo se, simultaneamente, è capace di generarne per la comunità in cui opera. In quest'ottica, la sostenibilità smette di essere percepita come un mero onere etico o un costo accessorio, per affermarsi quale variabile endogena, intrinseca e determinante per il successo e la sopravvivenza del sistema aziendale nel lungo periodo.

Emblematico infine il già accennato tema del consumatore sostenibile (o responsabile), oggetto oggi di una vasta letteratura (Lanzini 2018; 2024): l'evoluzione verso la figura del consumatore responsabile rappresenta il naturale approdo della visione sistemica zappiana nel contesto delle sfide epocali delineate dal Green Deal e dall'Agenda 2030, dove la sostenibilità cessa di essere un concetto elusivo o una costruzione meramente ideologica per trasformarsi in un imperativo di buonsenso applicato all'economia aziendale. In questa prospettiva, l'individuo-consumatore non è più un semplice terminale di flussi di beni e servizi, ma si configura come un attore consapevole e proattivo, il cui comportamento riflette una complessa gerarchia di valori etici, sociali e ambientali che incidono direttamente sull'equilibrio del sistema-azienda. La comprensione di questa nuova sensibilità richiede un marketing capace di andare oltre la superficie delle transazioni commerciali, indagando le radici profonde delle scelte individuali e la loro connessione con la tutela ambientale e la riduzione dell'impronta ecologica. Tale mutamento di paradigma riqualifica la nozione zappiana di economicità, intesa ora come la capacità dell'istituto di generare valore in modo armonioso e duraturo, rispettando non solo i vincoli di bilancio ma anche le istanze di giustizia sociale e salvaguardia ambientale. Il consumatore responsabile diventa così un partner strategico fondamentale, un sensore critico che valida la legittimazione sociale dell'impresa e ne decreta la sopravvivenza nel lungo periodo attraverso atti d'acquisto, di consumo e di fruizione che sono, in ultima analisi, manifestazioni di fiducia e condivisione di finalità superiori. Ad esempio, in settori critici come quello energetico o dell'automotive ove l'impatto delle interazioni tra pilastri della sostenibilità è più evidente, la sintonia

tra le capacità produttive aziendali e le reali necessità di un consumo consapevole diventa il fulcro della trasformazione industriale (Lanzini 2024). Le decisioni del marketing devono quindi interiorizzare gli obiettivi di sviluppo sostenibile non come vincoli esogeni, ma come precondizioni tecniche per la creazione di ricchezza, promuovendo una cultura del mercato che premi la trasparenza.

Per la disciplina, la sfida consiste nel saper ricomporre la frammentazione dei dati tecnologici e delle spinte ambientali in un disegno strategico unitario, dove il consumatore non è un oggetto da influenzare ma un interlocutore vivo con cui co-creare un futuro prospero. Solo attraverso questa integrazione l'azienda può aspirare alla vera durabilità, garantendo che l'azione economica resti un atto responsabile volto al soddisfacimento dei bisogni umani nel pieno rispetto degli equilibri collettivi, assicurando così la propria continuità istituzionale in un mondo iper-connesso e in costante evoluzione.

L'eredità che Gino Zappa consegna alla moderna disciplina del marketing e allo studio del *consumer behavior* risiede quindi nella capacità di fornire anzitutto non tanto un insieme di tecniche operative, quanto una solida impalcatura concettuale fondata sulla visione sistemica e sull'unitarietà dell'agire economico. Nel solco del Maestro è possibile elevare l'analisi del mercato e dei bisogni umani da semplice appendice commerciale a condizione esistenziale per la sopravvivenza stessa dell'azienda, intesa come istituto destinato a perdurare nel tempo. Legare il solco tracciato da Zappa a temi quali la digitalizzazione e la sostenibilità non costituisce quindi una forzatura interpretativa, ma rappresenta la coerente applicazione dei suoi postulati alle perturbazioni dell'ambiente contemporaneo. Se la digitalizzazione offre oggi strumenti di analisi induttiva un tempo inimmaginabili, essa non fa che potenziare quel processo di osservazione della realtà che Zappa riteneva indispensabile per governare l'incertezza. Allo stesso modo, il paradigma della sostenibilità altro non è che la traduzione moderna del concetto zappiano di durabilità: un'azienda che ignora i propri impatti sociali e ambientali e non riconosce la centralità del consumatore responsabile compromette inevitabilmente la propria autonomia e la propria capacità di creare valore nel lungo periodo. In questa prospettiva, la lezione del Maestro si rivela di straordinaria attualità, poiché suggerisce che la tecnologia e le istanze etiche non sono elementi estranei al calcolo economico, ma variabili endogene di un sistema aperto che deve costantemente ricercare l'equilibrio con il contesto esterno. Il marketing del futuro, orientato a un cittadino-consumatore sempre più consapevole, trova dunque nelle radici dell'economia aziendale la propria legittimazione scientifica, confermando che l'integrità metodologica e la visione unitaria rimangono le bussole

Proof not for publication

fondamentali per navigare la complessità dei mercati globali e per garantire la continuità istituzionale dell'impresa come bene comune.

2 Zappa e la gestione del *brand heritage*: bilanciare continuità e innovazione per creare valore

L'esigenza di continuità e adattamento dell'impresa nel tempo consente di estendere la riflessione sull'attualità del pensiero zappiano dal consumatore alla marca, mostrando come la storia dell'impresa e dei suoi brand possa diventare una risorsa strategica per innovare senza perdere coerenza identitaria. Come precedentemente ricordato, Gino Zappa concepisce l'azienda come un istituto economico a finalità durevoli. In questa prospettiva, affinché l'azienda possa assolvere durevolmente la propria funzione creatrice di valore, è indispensabile che sia preservata vitale e che si evolva in modo coerente con la sua storia. Nella visione di Zappa, infatti, l'azienda è un organismo in continua evoluzione e il suo passato è inscindibilmente connesso al suo presente e al suo futuro. Pertanto, la concezione dell'azienda come istituto a vocazione durevole, inserito in un contesto storico e sociale, è precorritrice dei presupposti su cui oggi si fondano le strategie di gestione di brand longevi, in particolare l'interpretazione della loro eredità storica non come ostacolo all'innovazione, ma come risorsa economico-strategica. Il pensiero di Zappa anticipa, inoltre, alcune sfide fondamentali trattate nella letteratura contemporanea di marketing: come può un'impresa evolversi accogliendo il rinnovamento senza rinnegare la sua tradizione? Come può innovare senza compromettere l'identità storica dei suoi brands?

Tali quesiti sono stati esplorati in particolare nel filone di letteratura che riguarda la gestione di brands con heritage. Per *brand heritage* si intende una dimensione dell'identità di marca rintracciabile nel suo percorso storico, nella sua longevità, nei suoi valori e nei suoi simboli fondamentali. Nei brands storici, la tradizione contribuisce spesso a definire il DNA del marchio, ossia quell'insieme di convinzioni, pratiche e codici che orientano le scelte strategiche e comunicative (Urde, Greyser, Balmer 2007). Essa fornisce infatti coerenza, legittimità e autenticità, fattori che sostengono la fiducia dei consumatori, riducono l'incertezza e favoriscono relazioni di lungo periodo (Beverland 2005). Questo è particolarmente vero nel caso degli heritage brands, marchi il cui posizionamento competitivo e la cui proposta di valore si fondano su un patrimonio storico consolidato che risulta difficilmente imitabile dai concorrenti (Urde, Greyser, Balmer 2007).

Numerosi studi dimostrano il successo di brands che preservano e valorizzano la propria tradizione, in quanto proiettano un'immagine di chiarezza e autenticità rassicuranti, contribuendo a rafforzare il

PROOF

legame emotivo con i consumatori (Merchant, Rose 2013). Tuttavia, una concezione rigida della tradizione può anche intrappolare le imprese nella continuazione di traiettorie storiche consolidate e portarle a evitare qualsiasi forma di cambiamento in risposta alle condizioni di mercato. In tale scenario la tradizione limita la capacità di innovazione delle imprese, una condizione essenziale per la loro sopravvivenza e per il mantenimento della loro reputazione nel lungo periodo. Nel campo del marketing l'innovazione concerne non solo il prodotto, ma anche il posizionamento, la comunicazione, l'esperienza di consumo e le modalità di relazione con il cliente. Pertanto, gestire il rapporto tra tradizione e innovazione rappresenta una sfida di carattere strategico che le imprese possono affrontare seguendo approcci differenti.

Una prima modalità è il brand copying, una strategia fortemente orientata al passato che consiste nella riproduzione di prodotti iconici di un brand senza un processo di aggiornamento. Questo approccio, tuttavia, risulta spesso rischioso in quanto riproduzioni eccessivamente fedeli potrebbero non soddisfare gli standard attuali in termini di performance, funzionalità o gusto (Brown et al. 2003). Inoltre, sebbene i brand storici siano chiamati a mantenere una forte continuità con il passato, è altrettanto vero che per preservare la loro rilevanza nel presente dovrebbero anche adattarsi ad ambienti competitivi in costante evoluzione. Quando il brand si limita a replicare il passato senza reinterpretarlo rischia di perdere la sua rilevanza culturale e competitiva (Dion, Arnould 2011). Brown, Kozinets e Sherry (2003) evidenziano come il successo dei brands storici dipenda dalla capacità di armonizzare passato e presente, evitando sia l'immobilismo nostalgico sia l'innovazione incoerente. Pertanto, i brands che non riescono a distaccarsi dallo stile originario rischiano di perdere rilevanza (Dion, Arnould 2011). Questo è quanto accaduto in Courrèges, celebre marchio di moda degli anni Sessanta e Settanta. Con il progressivo esaurirsi della spinta innovativa del fondatore André Courrèges, il brand entrò in una fase di declino. Dopo un periodo di inattività, il rilancio fu affidato a un nuovo direttore creativo che, anziché reinterpretare il patrimonio stilistico del marchio in chiave contemporanea, mantenne un'eccessiva fedeltà ai design iconici originari (Dion, Mazzalovo 2016).

Un'alternativa al brand copying è il retrobranding, che consiste nel rilancio di prodotti del passato aggiornati agli standard attuali (Brown et al. 2003). In questo processo, il *brand heritage* viene mobilitato per attivare la nostalgia dei consumatori, attraverso elementi familiari come design, slogan o packaging, combinati però con innovazioni tecnologiche e funzionali.

Si consideri l'entusiasmo che si coagulò attorno al New Beetle, che Volkswagen lanciò nel 1998 al Salone dell'Auto di Detroit. Integrando la tradizionale forma arrotondata con tecnologie all'avanguardia,

il New Beetle conquistò rapidamente uno status di culto (Brown et al. 2003). Un esempio più recente di retrobranding è rappresentato dalla riprogettazione della classica Fiat 500, reinterpretazione in chiave contemporanea dell'iconico modello a motore posteriore del 1957 progettato da Dante Giacosa. Tale modello mantiene i tratti distintivi del design originario, fortemente radicato nell'immaginario collettivo, integrandoli con soluzioni tecnologiche e prestazionali coerenti con le aspettative del mercato contemporaneo. Un fenomeno analogo può essere osservato anche nel settore dell'intrattenimento. Con *Star Wars: Episodio I – La minaccia fantasma*, il franchise ha valorizzato il proprio patrimonio simbolico riproponendo elementi narrativi, estetici e valoriali riconducibili all'universo originale, reinterpretandoli attraverso nuove tecnologie cinematografiche e contenuti capaci di attrarre una nuova generazione di spettatori. Complessivamente, questi casi mostrano come il richiamo al passato non si traduca in una semplice riproduzione nostalgica, ma in una reinterpretazione strategica capace di generare innovazione, riattualizzare il significato del brand e creare nuovo valore per il pubblico contemporaneo.

EDP PROOF
EDIZIONI CA' FOSCARI PUBLISHING

3 Rivitalizzare brand longevi attraverso strategie di reinterpretazione robuste e radicali

Un consenso crescente in letteratura indica la reinterpretazione della tradizione come la principale risposta strategica al paradosso tra innovazione e continuità (Cooper et al. 2015; Dion, Mazzalovo, 2016). I brand storici di successo, spesso, non si limitano a preservare il passato, ma lo rielaborano per renderlo significativo nel presente. Optando per strategie di rivitalizzazione dei loro brand cercano di modernizzarli, senza perdere l'associazione con il passato. Questa reinterpretazione può trasformare la percezione di un brand datato in un brand contemporaneo, traducendosi nella modernizzazione di prodotti iconici, nell'adozione di nuove tecnologie per la comunicazione e nello sviluppo di esperienze di consumo coerenti con i valori storici del marchio. Certamente quanto più un prodotto è iconico**,** tanto più risulta complesso aggiornarlo, come dimostra il caso emblematico della New Coke, il tentativo mal riuscito di Coca-Cola Company di rilanciare nel 1985 la propria bevanda di punta con un gusto più dolce. Sebbene i consumatori avessero approvato il cambiamento nei test di assaggio alla cieca, le proteste dei clienti costrinsero l'azienda a continuare a commercializzare la versione classica del prodotto accanto a quella nuova.

Indipendentemente dal settore di appartenenza, i manager si trovano sempre più spesso ad affrontare la sfida di formulare decisioni di design di prodotto finalizzate a rivitalizzare brand

longevi**,** mettendoli in relazione con il presente e proiettandoli verso il futuro (Cancellieri et al. 2022; 2023; Cancellieri 2025). Coerentemente con quanto anticipato da Zappa, recenti studi suggeriscono che la tradizione non debba essere considerata esclusivamente come un vincolo al cambiamento, bensì come una risorsa strategica attivabile (Cancellieri et al. 2022; Dion, Mazzalovo 2016). Quando viene reinterpretata, piuttosto che rigidamente preservata, la tradizione può alimentare la creatività e sostenere l'innovazione, offrendo una base legittima per il rinnovamento. Attraverso processi di reinterpretazione, le imprese sono in grado di estrarre valore dal passato, trasformando l'heritage in un asset attrattivo per i consumatori contemporanei, pur mantenendo una continuità coerente con l'identità storica del brand. Ad esempio, in uno studio sul settore operistico italiano, Cancellieri, Cattani e Ferriani (2022; 2023) hanno analizzato come le aziende possono gestire il rapporto tra tradizione e innovazione attraverso scelte informate di design di prodotto, identificando due tipologie di reinterpretazioni che riflettono diversi gradi di alterazione della tradizione: strategie robuste e strategie radicali. Le prime – le interpretazioni robuste – modificano aspetti periferici di un'opera, come la messa in scena visiva, ma ne preservano le caratteristiche centrali, ovvero la musica e la drammaturgia. Diverso è il caso delle interpretazioni radicali, nelle quali ad essere alterate sono anche le caratteristiche centrali dell'opera. Questo studio mostra anche come l'efficacia relativa di queste strategie di reinterpretazione dell'heritage dipenda dalla eterogeneità del livello di competenza del pubblico in merito al prodotto. Nel contesto operistico, diversi segmenti di pubblico – abbonati e possessori di biglietti singoli – reagiscono in modo diverso a queste strategie: gli abbonati sono più propensi ad apprezzare le interpretazioni robuste rispetto ai possessori di biglietti singoli, mentre questi ultimi sono più propensi ad apprezzare le interpretazioni radicali.

A causa di questa eterogeneità nelle preferenze del pubblico, le imprese attive in questo contesto si trovano ad affrontare un *trade-off* fondamentale: la strategia più efficace per valorizzare una tradizione consolidata presso un determinato segmento di pubblico può risultare, al contempo, poco gradita o addirittura respinta da altri segmenti. I risultati di questo studio, pertanto suggeriscono che abbinare in modo flessibile la strategia reinterpretativa più adeguata al pubblico di riferimento consente ai manager di rispondere all'esigenza di rinnovamento, mantenendo al contempo una sensibilità nei confronti dell'eterogeneità del mercato. Inoltre, per conciliare le preferenze divergenti di clienti fedeli e nuovi acquirenti**,** i dirigenti dovrebbero valutare l'opportunità di bilanciare strategie di interpretazione robuste e radicali nelle scelte di posizionamento e di comunicazione del prodotto. Tale equilibrio permette di preservare la continuità

identitaria apprezzata dal pubblico tradizionale, introducendo al contempo elementi di innovazione capaci di attrarre nuovi segmenti di clientela.

Infine, sia le strategie di interpretazione robuste sia quelle radicali alterano la forma in cui la tradizione è incorporata. Attraverso le interpretazione robuste, i manager possono preservare le caratteristiche fondamentali di un brand tradizionale e, al contempo, rinnovarlo in modo moderato mediante l'introduzione di nuove forme di prodotto. Al contrario, le interpretazioni radicali modificano in modo più profondo la tradizione, abbinando nuovi elementi identitari a forme di prodotto innovative. Pertanto, la reinterpretazione dei prodotti tradizionali tramite cambiamenti stilistici che ne aggiornano la forma rappresenta una modalità efficace per perseguire l'innovazione, facendo leva sul linguaggio visivo del prodotto, senza tuttavia rinnegare il suo patrimonio storico. In questo modo, l'innovazione emerge come un processo di evoluzione coerente, in cui il passato viene trasformato e riattualizzato piuttosto che abbandonato. Un esempio emblematico di questo orientamento all'innovazione è fornito dal noto brand di lusso Louis Vuitton, che ripensò la sua iconica borsa Speedy, originariamente lanciata negli anni Trenta, attraverso la collaborazione con l'artista contemporaneo Takashi Murakami. L'introduzione della celebre fantasia con i cherry blossoms permise di incorporare sull'oggetto elementi estetici del kawaii pop art contemporaneo, rinnovando il significato simbolico del prodotto senza rinunciare al suo heritage.

Muovendosi in continuità con le basi teoriche poste da Gino Zappa, le ricerche più recenti sulla gestione strategica di brand storici enfatizzano dunque il ruolo della tradizione come risorsa che può essere sapientemente gestita per reinterpretare il passato assecondando le esigenze del presente. Diverse strategie interpretative consentono alle imprese di bilanciare tradizione e innovazione nel tempo attraverso scelte informate di design del prodotto, ampliando così la gamma degli strumenti che possono essere utilizzati per influenzare la percezione di valore da parte dei clienti.

Ricerche future potrebbero esplorare più a fondo come l'eterogeneità dei pubblici di riferimento influenzi il successo delle diverse scelte di design adottate per rinnovare brand longevi in contesti mutevoli. Segmenti di consumatori differenti, infatti, possono attribuire significati diversi al concetto di autenticità (Lehman et al. 2017) e, di conseguenza, valutare in modo differente le strategie attraverso cui i brand reinterpretano il proprio patrimonio storico. In alcuni casi, la percezione di autenticità può derivare dalla continuità con la tradizione e dai legami che i prodotti mantengono con persone, epoche, pratiche o luoghi particolarmente significativi. In altri, invece, può essere associata all'attitudine dell'impresa a esprimere

creatività, innovazione e distintività. Il successo delle strategie di rinnovamento dipende pertanto non solo da come la tradizione viene reinterpretata nel tempo, ma anche dalla capacità dell'impresa di legittimare e comunicare il cambiamento a pubblici caratterizzati da aspettative, sensibilità e interpretazioni dell'autenticità differenti.

In sintesi, il *brand heritage* si configura come una risorsa strategica dalle molteplici funzioni. Da un lato, esso rappresenta un importante ancoraggio narrativo, poiché richiama una storia e un insieme di valori consolidati che contribuiscono a rafforzare la credibilità della marca. Dall'altro, offre alle imprese un patrimonio di significati, pratiche e narrazioni da cui attingere per innovare, giustificare il cambiamento e comunicarne l'autenticità. In questa prospettiva, il *brand heritage* non deve essere interpretato come un vincolo che ostacola l'innovazione, bensì come una risorsa dinamica capace di orientare il cambiamento e di conferirgli significato. Parallelamente, esso svolge un ruolo centrale nella costruzione e nel consolidamento della relazione con il consumatore. Attraverso il richiamo al passato e la continuità dei valori identitari, le imprese possono favorire processi di identificazione e appartenenza, generando fiducia, coinvolgimento ed engagement. Tuttavia, in mercati caratterizzati da pubblici sempre più eterogenei, diventa fondamentale la capacità di reinterpretare il patrimonio storico della marca in modo coerente con le aspettative dei diversi segmenti di consumatori. Il *brand heritage*, quindi, non rappresenta semplicemente una memoria del passato, ma una leva strategica che consente alle imprese di preservare la propria rilevanza nel tempo, creare valore nel presente e sostenere un vantaggio competitivo duraturo.

PREPRINT NON FOR PUBLICATION
Edizioni Ca'Foscari

4 Zappa e la determinazione dei prezzi

Dopo aver considerato il rapporto tra consumatore, sostenibilità e patrimonio storico della marca, il tema del pricing offre un ulteriore terreno su cui misurare l'attualità del pensiero zappiano. Rispetto all'impostazione patrimoniale di Fabio Besta, centrata sulla determinazione e sulla rappresentazione della ricchezza aziendale, Zappa sposta l'attenzione verso la dinamica del reddito, dei processi produttivi e delle condizioni di equilibrio dell'impresa. In questa prospettiva, la determinazione dei costi non costituisce un mero esercizio contabile, ma uno strumento essenziale per comprendere l'economia della produzione, la formazione del reddito e la relazione tra mezzi impiegati e valore generato dall'azienda (Zappa 1957). Il costo diventa così una base informativa imprescindibile per la determinazione dei prezzi: non perché il prezzo debba essere ricavato meccanicamente da un ricarico sui costi, ma perché nessuna politica

di prezzo può prescindere dalla conoscenza rigorosa delle condizioni economiche interne dell'impresa.

È in questo senso che il pensiero zappiano può essere collegato al *cost-based pricing*: i costi forniscono disciplina, consapevolezza dei vincoli economici e tutela della continuità aziendale. Tuttavia, nei mercati contemporanei, caratterizzati da crescente differenziazione dell'offerta, competizione globale, sostenibilità e nuove tecnologie, la sola logica del costo non è più sufficiente. Il pricing deve infatti misurarsi anche con il valore percepito dal cliente, con la disponibilità a pagare, con i benefici economici, funzionali e simbolici dell'offerta e con la capacità dell'impresa di appropriarsi di una parte del valore creato. Il passaggio dal *cost-based pricing* al *value-based pricing* può quindi essere interpretato non come una rottura con l'impostazione zappiana, ma come una sua estensione: dal rigore nella misurazione dei costi alla capacità di misurare, comunicare e monetizzare il valore prodotto per il mercato. Su queste basi si colloca la traiettoria evolutiva che segue, dalla logica del costo alla logica del valore.

4.1 Dal *cost-based pricing* al *value-based pricing*

La storia del *value-based pricing* inizia nella teoria e prassi manageriale americana (Hinterhuber 2017). Specificamente, il *value-based pricing* ha radici nella *value analysis* e nella *value engineering*, tecniche di riduzione dei costi sviluppate da Lawrence Miles negli anni Cinquanta presso l'ufficio acquisti di General Electric (Miles 1961). In origine, tali approcci erano impiegati soprattutto per valutare la congruità dei prezzi di acquisto, individuando il prezzo massimo per prodotti nuovi o esistenti (Falcon 1964); il passaggio decisivo avvenne quando Hanan (1970) e, successivamente, Forbis e Mehta (1981) applicarono la customer value analysis non più soltanto agli acquisti, ma alla determinazione dei prezzi di vendita. Questa evoluzione, tuttavia, non nacque esclusivamente dalla riflessione accademica o consulenziale: già negli anni Cinquanta imprese come DuPont, General Electric e International Harvester adottavano politiche di prezzo fondate su stime del valore d'uso per il cliente e, in alcuni casi, sul ritorno sull'investimento atteso dal cliente stesso (Kaplan, Dirlam, Lanzillotti 1958). In tale prospettiva, il *value-based pricing* appare meno come un'invenzione recente e più come la progressiva formalizzazione di pratiche manageriali già presenti nelle grandi imprese statunitensi, poi consolidate da contributi che hanno interpretato il pricing come decisione strategica, capace di integrare costi, concorrenza, domanda e valore percepito (Monroe 1979; Nagle 1983). Da qui emerge con chiarezza anche il rapporto con il *cost-based pricing*: il passaggio al *value-based pricing* non implica l'abbandono dei costi, ma la loro rivalutazione da fondamento diretto

del prezzo a vincolo economico e informativo entro cui costruire una più ampia logica di valore. Il *cost-based pricing* assicura disciplina interna, controllo della redditività e consapevolezza delle condizioni di equilibrio, ma rischia di trascurare la disponibilità a pagare del cliente, l'elasticità della domanda e la differenziazione percepita dell'offerta.

Hinterhuber e Liozu (2012) mostrano che le imprese più mature nel pricing non si limitano a calcolare un mark-up sui costi, ma sviluppano capacità organizzative per creare, quantificare, comunicare e catturare valore per il cliente. In questa prospettiva, il prezzo non è più soltanto il risultato di una determinazione contabile, ma diventa una decisione strategica fondata sulla comprensione dei benefici economici, funzionali e relazionali generati per specifici segmenti di mercato. La transizione richiede quindi nuovi strumenti, nuove competenze commerciali e manageriali, nonché una forte sponsorship del top management, poiché il *value-based pricing* è prima di tutto un processo di cambiamento organizzativo e culturale. In continuità con l'attenzione zappiana alla rigorosa determinazione dei costi, il passo ulteriore consiste dunque nel collegare tale rigore alla capacità dell'impresa di misurare il valore creato e di trasformarlo in prezzi sostenibili e profittevoli.

PROOF NOT FOR PUBLISHING

4.2 Sfide future: *willingness to pay* per la sostenibilità e intelligenza artificiale

La letteratura sulla *willingness to pay* per la sostenibilità è cresciuta rapidamente negli ultimi anni, sia nei mercati B2C sia nei contesti B2B, segnalando un interesse crescente verso la possibilità di trasformare la sostenibilità da attributo reputazionale a dimensione economicamente valorizzabile dell'offerta.[2] Questa prospettiva assume particolare rilievo perché la sostenibilità non dipende soltanto dalle preferenze dei consumatori finali, ma anche dalle decisioni quotidiane di buyer, responsabili acquisti e procurement manager. La sustainable procurement può essere definita come l'insieme delle decisioni di approvvigionamento orientate a migliorare simultaneamente le performance economiche, ambientali e sociali dell'impresa e della sua filiera (Carter, Rogers 2008). La questione centrale, dunque, non è soltanto se le imprese dichiarino obiettivi di sostenibilità, ma se e quando i decisori organizzativi siano effettivamente disposti a pagare un premio per input, fornitori o soluzioni più sostenibili.

2 Khan 2024; Khan et al. 2024; Malasevska et al. 2023; Mydland et al. 2024.

In questa prospettiva, il lavoro di Hinterhuber e Khan (2025) offre un contributo utile perché sposta l'attenzione dalla sostenibilità come orientamento generale dell'impresa alla sostenibilità come comportamento d'acquisto concretamente agito dai professionisti del procurement. Gli autori applicano la *theory of planned behavior* al contesto degli acquisti B2B, assumendo che le intenzioni di acquisto sostenibile siano influenzate da tre antecedenti principali: l'atteggiamento verso la sostenibilità, le norme soggettive percepite e il controllo comportamentale percepito (Ajzen 1991). Tale impostazione è rilevante perché consente di interpretare la disponibilità a pagare per la sostenibilità non come una semplice preferenza astratta, ma come il risultato di una combinazione di convinzioni individuali, segnali organizzativi e percezione di poter effettivamente incidere sulle decisioni di acquisto. In altri termini, il procurement sostenibile non nasce automaticamente dalla presenza di policy o report ESG, ma richiede che i buyer credano nel valore della sostenibilità, dispongano di risorse e autonomia, e percepiscano la sostenibilità come coerente con le priorità dell'organizzazione.

L'indagine empirica di Hinterhuber e Khan (2025), condotta su 465 procurement manager europei, mostra che gli atteggiamenti favorevoli alla sostenibilità e il controllo comportamentale percepito sono tra i principali predittori della disponibilità a pagare premi verdi. I manager che attribuiscono valore alla sostenibilità e che si sentono autorizzati, competenti e dotati di risorse per agire sono più inclini ad accettare prezzi superiori per forniture sostenibili. La willingness to pay, a sua volta, rappresenta il principale antecedente del comportamento effettivo: i manager che dichiarano una maggiore disponibilità a pagare per input sostenibili riportano anche livelli più elevati di acquisti sostenibili. Questo risultato è importante perché collega il piano intenzionale a quello comportamentale: la sostenibilità diventa azione quando la disponibilità a pagare non resta un orientamento dichiarato, ma viene incorporata nei criteri decisionali del procurement.

Un risultato particolarmente interessante riguarda il ruolo delle pressioni sociali. Nel modello di Hinterhuber e Khan (2025), le norme soggettive generiche, ossia la pressione percepita da colleghi, pari o ambiente professionale, non producono effetti significativi sulla disponibilità a pagare per la sostenibilità. Al contrario, risultano rilevanti i segnali organizzativi più forti e visibili, in particolare l'impegno dell'impresa nella responsabilità sociale e nella sostenibilità. Ciò suggerisce che, nei contesti B2B, non è sufficiente un clima genericamente favorevole alla sostenibilità: contano invece la credibilità delle priorità aziendali, la coerenza del top management e la presenza di sistemi che rendano la sostenibilità una dimensione legittima delle decisioni di acquisto. In questo senso, la CSR non

Ca' Foscari PDF NON-PUBLISHER

agisce soltanto come comunicazione esterna, ma come infrastruttura interna di legittimazione delle scelte sostenibili.

Il lavoro evidenzia inoltre il ruolo della consapevolezza delle conseguenze ambientali e sociali delle decisioni di acquisto. Quando i procurement manager comprendono meglio gli impatti delle proprie scelte – ad esempio in termini di emissioni, uso delle risorse, condizioni sociali nella filiera o rischi reputazionali – aumenta la probabilità che attribuiscano valore alle alternative sostenibili e che le traducano in comportamenti di acquisto coerenti (Hinterhuber, Khan 2025; Stern 2000). Questo punto è rilevante anche per la ricerca sul pricing: la disponibilità a pagare per la sostenibilità non dipende soltanto dall'esistenza di prodotti green, ma dalla capacità dell'impresa di rendere visibile, misurabile e credibile il valore generato da tali soluzioni. Senza strumenti di quantificazione e comunicazione del valore, il premio di prezzo rischia di apparire come un costo aggiuntivo; con adeguati strumenti analitici, invece, può essere reinterpretato come investimento in riduzione del rischio, reputazione, efficienza di lungo periodo e coerenza strategica.

Ne derivano alcune implicazioni particolarmente rilevanti per le sfide future del pricing. In primo luogo, il tema della sostenibilità rende ancora più evidente la necessità di superare una logica puramente cost-based: il prezzo sostenibile non può essere definito solo a partire dai maggiori costi di produzione o approvvigionamento, ma deve riflettere il valore economico, ambientale e strategico generato per il cliente. In secondo luogo, la disponibilità a pagare per la sostenibilità richiede nuove capacità organizzative: misurazione del valore, analisi del ciclo di vita, strumenti di total cost of ownership, valutazione dei rischi di filiera e capacità commerciale di comunicare benefici non immediatamente monetari. In terzo luogo, la sostenibilità accentua la dimensione trasformativa del *value-based pricing*: non si tratta soltanto di stimare un prezzo più alto, ma di costruire le condizioni organizzative affinché quel prezzo sia compreso, accettato e difendibile nelle relazioni con clienti e fornitori.

In continuità con una tradizione aziendalistica attenta alla determinazione rigorosa dei costi, la sfida futura consiste quindi nel collegare tale rigore alla misurazione del valore sostenibile. Il costo resta una condizione di equilibrio e una base informativa essenziale, ma non esaurisce la logica del prezzo. Nel caso della sostenibilità, il passaggio decisivo consiste nel comprendere quanto valore il cliente, anche industriale, attribuisca a benefici quali minori emissioni, riduzione del rischio regolatorio, reputazione, resilienza della filiera e allineamento agli obiettivi ESG. La *willingness to pay* per la sostenibilità diventa così un terreno di ricerca promettente per integrare pricing, procurement e strategia: essa consente di indagare non solo quanto i clienti siano disposti a pagare per soluzioni sostenibili, ma anche quali condizioni organizzative, informative e

culturali rendano tale disponibilità effettivamente traducibile in prezzi, margini e decisioni d'acquisto.

L'intelligenza artificiale può essere definita come la capacità di un sistema di interpretare dati esterni, apprendere da essi e utilizzare tali apprendimenti per raggiungere obiettivi specifici attraverso forme di adattamento flessibile (Haenlein, Kaplan 2019). Nella letteratura recente, una questione centrale riguarda il rapporto tra AI e competenze umane: l'AI sostituisce le competenze elevate oppure le integra e le potenzia? La maggior parte degli studi disponibili suggerisce che, soprattutto in compiti relativamente strutturati, l'AI operi come meccanismo di livellamento: migliora in modo significativo la performance dei lavoratori meno esperti o meno qualificati, mentre produce benefici più contenuti, nulli o talvolta negativi per i lavoratori con competenze più elevate.[3] In questa prospettiva, l'AI tende a funzionare come sostituto parziale delle competenze: riduce il vantaggio competitivo dei soggetti più abili nei compiti routinari o ben codificati, consentendo anche a individui meno esperti di avvicinarsi ai livelli di performance degli esperti.

Le evidenze empiriche convergono in larga misura su questo punto. Brynjolfsson et al. (2025), studiando operatori di customer support, mostrano che l'assistenza dell'AI aumenta la produttività media, ma con effetti più forti sui lavoratori meno esperti e meno qualificati. Noy e Zhang (2023), in compiti di scrittura assistita dall'AI, rilevano benefici sostanziali per i performer più deboli, mentre i migliori performer ottengono vantaggi molto più limitati. Risultati analoghi emergono nello studio di Kanazawa et al. (2026) sui tassisti: l'AI migliora soprattutto la produttività dei conducenti meno abili, restringendo il divario rispetto ai colleghi più esperti. Anche Caplin et al. (2026) mostrano che chi parte da livelli inferiori di abilità beneficia maggiormente dell'AI, poiché ha più margine di miglioramento.

Questa interpretazione, tuttavia, non è universalmente confermata. Alcuni studi suggeriscono che, in compiti meno strutturati, ambigui o strategici, l'AI possa funzionare non come sostituto, ma come complemento delle competenze elevate. Otis et al. (2024), ad esempio, mostrano che l'accesso a un assistente basato su GPT-4 riduce i ricavi degli imprenditori meno performanti, ma aumenta quelli degli imprenditori più performanti. La spiegazione proposta è che i soggetti meno esperti tendano ad applicare raccomandazioni generiche o poco adatte al contesto, mentre i performer migliori sono più capaci di formulare domande efficaci, valutare criticamente le risposte e adattare i suggerimenti ricevuti. In modo più tentativo, Asam e Heller (2026) suggeriscono che l'uso di strumenti di AI generativa

3 Brynjolfsson et al. 2025; Caplin et al. 2026; Kanazawa et al. 2026; Noy, Zhang 2023.

possa produrre effetti più forti quando gli utilizzatori possiedono già competenze tecniche o precedenti esperienze imprenditoriali. In questi casi, le competenze pregresse non sono rese irrilevanti dall'AI, ma amplificano la capacità di trarne valore.

Le ricerche future dovranno quindi chiarire in quali condizioni l'AI agisca come sostituto e in quali come complemento delle competenze umane. Questa distinzione è particolarmente rilevante per il marketing, dove molte attività combinano analisi dei dati, creatività, comprensione del cliente, giudizio strategico e capacità relazionale. Nei compiti più codificati, l'AI può ridurre il peso delle competenze individuali; nei compiti più complessi, invece, potrebbe rafforzare il vantaggio di chi possiede maggiori capacità interpretative e decisionali. Una sfida futura sarà dunque mappare la 'frontiera irregolare' delle capacità dell'AI, comprendendo dove essa sostituisce efficacemente il giudizio umano e dove, invece, richiede competenze elevate per generare valore reale (Haslberger et al. 2025). In questa prospettiva, l'AI non va interpretata in modo univoco come minaccia o come opportunità, ma come tecnologia il cui impatto dipende dal tipo di attività, dal livello di competenza degli utilizzatori e dalla capacità dell'organizzazione di integrarla nei processi decisionali e di mercato.

PROOF
NOT FOR PUBLISHING

Bibliografia

Ajzen, I. (1991). «The theory of planned behavior». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Asam, D.; Heller, D. (2026). *Generative AI and Firm-Level Productivity: Evidence from Startup Funding and Employment Dynamics*. Working paper.

Beverland, M.B. (2005). «Managing the authentic core: The luxury wine trade». *Journal of Brand Management*, 12(5), 344-54.

Brown, S.; Kozinets, R.V.; Sherry, J.F. Jr. (2003). «Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning». *Journal of Marketing*, 67(3), 19-33.

Brynjolfsson, E.; Li, D.; Raymond, L. (2025). «Generative AI at work». *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889-942.

Cancellieri, G.; Cattani, G.; Ferriani, S. (2022). «Tradition as a resource: Robust and radical interpretations of operatic tradition in the Italian opera industry, 1989-2011». *Strategic Management Journal*, 43(13), 2703-41.

Cancellieri, G.; Ferriani, S.; Cattani, G. (2023). «Balancing valued tradition with innovation». *MIT Sloan Management Review*, 64(3), 1-3.

Cancellieri, G. (2025). «Navigating the tension between tradition and innovation in cultural industries through product design and linguistic strategies: A critical review and research agenda». *Advances in Strategic Management*, 44, 49-75.

Caplin, A.; Deming, D.; Li, S.; Martin, D.; Marx, P.; Weidmann, B.; Ye, K.J. (2026). «The ABCs of who benefits from working with AI: Ability, beliefs, and calibration». *Management Science*. Advance online publication.

Carter, C.R.; Rogers, D.S. (2008). «A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-87.

Cooper, H.; Merrilees, B.; Miller, D. (2015). «Corporate heritage brand management: Corporate heritage brands and the role of innovation». *Journal of Brand Management*, 22(4), 375-89.

Coronella, S.; Santaniello, L. (2018). «Gino Zappa: il fondatore dell'Economia Aziendale». Billio, M.; Coronella, S.; Mio, C.; Sostero, U. (a cura di), *Le discipline economiche e aziendali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 161-82.

De Massis, A.; Frattini, F.; Kotlar, J.; Petruzzelli, A.M.; Wright, M. (2016). «Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research». *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.

Dion, D.; Arnould, E.J. (2011). «Retail luxury strategy: Assembling charisma through art and magic». *Journal of Retailing*, 87(4), 502-20.

Dion, D.; Mazzalovo, G. (2016). «Reviving sleeping beauty brands by rearticulating brand heritage». *Journal of Business Research*, 69(12), 5894-900.

Falcon, W.D. (1964). *Value Analysis, Value Engineering: The Implications for Managers*. New York: American Management Association.

Forbis, J.L.; Mehta, N.T. (1981). «Value-based strategies for industrial products». *Business Horizons*, 24(3), 32-42.

Haenlein, M.; Kaplan, A. (2019). «A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence». *California Management Review*, 61(4), 5-14.

Hanan, M. (1970). *Consultative Selling*. New York: AMACOM.

Haslberger, M.; Gingrich, J.; Bhatia, J. (2025). *No Great Equalizer: Experimental Evidence on Productivity Effects of Generative AI Use in the UK Labor Market*. SSRN Working Paper.

Hinterhuber, A. (2017). «Book Review: The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably (6e)». *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16(6), 640-3. https://doi.org/10.1057/s41272-017-0106-0

Hinterhuber, A.; Khan, O. (2025). «What drives sustainable procurement? Insights from the theory of planned behavior». *International Journal of Operations & Production Management*, 45(13), 28-52. https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2024-0164

Hinterhuber, A.; Liozu, S. (2012). «Is it time to rethink your pricing strategy?». *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 69-77.

Kanazawa, K.; Kawaguchi, D.; Shigeoka, H.; Watanabe, Y. (2026). «AI, skill, and productivity: The case of taxi drivers». *Management Science*, 72(2), 1376-88.

Kaplan, A.; Dirlam, J.; Lanzillotti, R. (1958). *Pricing in Big Business: A Case Approach*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.

Khan, O. (2024). «Willingness to pay for sustainability in B2B and B2C». Hinterhuber, A. (ed.), *Elgar Encyclopedia of Pricing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 346-9. https://doi.org/10.4337/9781035307319.ch63

Khan, O.; Varaksina, N.; Hinterhuber, A. (2024). «The influence of cultural differences on consumers' willingness to pay more for sustainable fashion». *Journal of Cleaner Production*, 442, 141024. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141024

Lanzini, P. (2018). *Responsible Citizens and Sustainable Consumer Behavior: New Interpretive Frameworks*. London: Routledge.

Lanzini, P. (2024). *Imprese e mercato: sfide e opportunità negli anni del Green Deal*, vol. 38. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.

Ca' Foscari PROOF COPY PUBLISHING

Lanzini, P.; Tencati, A. (2023). «Inside the black box of responsible consumers: Novel perspectives from an integrative literature review». *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(2), 847-67.

Lehman, D.W.; O'Connor, K.; Kovács, B.; Newman, G.E. (2019). «Authenticity» *Academy of Management Annals*, 13(1), 1-42.

Malasevska, I.; Hinterhuber, A.; Haugom, E.; Lien, G.; Alnes, P.K. (2023). «Sustainable consumption of services: Willingness-to-pay for sustainable alpine skiing experience». *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 23(4), 300-24. https://doi.org/10.1080/15022250.2023.2289945

Merchant, A.; Rose, G.M. (2013). «Effects of advertising-evoked vicarious nostalgia on brand heritage». *Journal of Business Research*, 66(12), 2619-25.

Miles, L.D. (1961). *Techniques of Value Analysis and Engineering*. New York: McGraw-Hill.

Monroe, K.B. (1979). *Pricing: Making Profitable Decisions*. New York: McGraw-Hill.

Mydland, Ø.; Hinterhuber, A.; Malasevska, I.; Alnes, P.K.; Haugom, E.; Lien, G. (2024). «Willingness to pay for sustainability: The interplay between voluntary actions and forced choices». *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 24(3), 317-31. https://doi.org/10.1080/15022250.2024.2425083

Nagle, T. (1983). «Pricing as creative marketing». *Business Horizons*, 26(4), 14-19.

Noy, S.; Zhang, W. (2023). «Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence». *Science*, 381(6654), 187-92.

Otis, N.; Clarke, R.; Delecourt, S.; Holtz, D.; Koning, R. (2024). *The Uneven Impact of Generative AI on Entrepreneurial Performance*. Working paper.

Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2011). «Creating shared value». *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Stern, P.C. (2000). «Toward a coherent theory of environmentally significant behaviour». *Journal of Social Issues*, 56(3), 407-24.

Stern, P.C.; Dietz, T.; Abel, T.; Guagnano, G.A.; Kalof, L. (1999). «A value-belief-norm theory of support for social movements: The case of environmentalism». *Human Ecology Review*, 6(2), 81-97.

Urde, M.; Greyser, S.A.; Balmer, J.M.T. (2007). «Corporate brands with a heritage». *Journal of Brand Management*, 15(1), 4-19.

Vargo, S.L.; Lusch, R.F. (2004). «Evolving to a new dominant logic for marketing». *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

Wiedmann, K.-P.; Hennigs, N.; Schmidt, S.; Wuestefeld, T. (2011). «Drivers and outcomes of brand heritage: Consumers' perception of heritage brands in the automotive industry». *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 205-20.

Zappa, G. (1927). *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*. Milano: Soc. An. Istituto Editoriale Scientifico.

Zappa, G. (1957). *Le produzioni nell'economia delle aziende*. Milano: Giuffrè.

FIRENZE UNIVERSITY PRESS

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale
Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo

Evoluzione e prospettive della regolamentazione contabile

Carlo Marcon
Sustainability LAB, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Francesco Scarpa
Sustainability LAB, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

PROOF NOT FOR PUBLICATION

Abstract This article examines the evolution of accounting regulation from the Italian doctrinal tradition to international standard setting. It traces the transition from Zappa's theoretical framework to the institutionalization of accounting standards, focusing on the emergence of the IASB, its legitimacy, stakeholder participation and agenda-setting processes. The study discusses current challenges and future prospects, emphasizing the need to balance technical regulation with the cognitive function of financial reporting.

Keywords Accounting regulation. International standard setting. IASB. Legitimacy. Financial reporting.

Sommario 1 La fase dottrinale e la costruzione del paradigma zappiano. – 2 La nascita dello standard setting. – 3 La legittimazione dello standard setting internazionale. – 4 Il processo di standard setting dello IASB e il ruolo dei suoi interlocutori. – 5 Le Agenda Consultation come indicatori delle tendenze emergenti. – 6 Prospettive future: verso una nuova fase della regolamentazione contabile.

1 La fase dottrinale e la costruzione del paradigma zappiano

Agli inizi del Novecento, la contabilità italiana si collocava in un contesto ancora debolmente regolamentato, nel quale il bilancio era disciplinato più dalla prassi professionale e dalla dottrina che da un apparato normativo. Non a caso, tra la fine dell'Ottocento e i primi decenni del Novecento viene collocata la fase della 'ragioneria

Edizioni Ca'Foscari

I libri di Ca' Foscari 37
e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1

Open access
Submitted 2026-07-15 | Published
© 2026 Marcon, Scarpa | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/015

scientifica', cioè il momento in cui la disciplina cerca una propria legittimazione teorica, superando la mera dimensione tecnica della scrittura contabile e interrogandosi sul proprio oggetto, sul proprio metodo e sulla propria funzione conoscitiva (Coronella, Maran 2024). In questo scenario, la qualità dell'informazione contabile non discendeva dalla conformità a norme o standard di rendicontazione, bensì dalla coerenza dell'impianto teorico che orientava la rilevazione e l'interpretazione dei fatti aziendali. La validità del bilancio era quindi affidata a una forma di legittimazione 'sistematica-dottrinale', nella quale la costruzione concettuale suppliva, almeno in parte, all'assenza di una regolamentazione articolata.

È in questo quadro che il contributo di Gino Zappa assume un rilievo decisivo. Zappa conosce bene la legislazione europea della materia, così come il primo sforzo di riforma giuridica italiana, la *Relazione Mancini* del 1905-10 (Biondi 2002, 30). Nel 1910 Zappa segnalava l'insufficienza del diritto positivo in materia di formazione dei bilanci e sin d'allora affermava la necessità di una teoria generale «dei valori d'inventario» (Masini 1966, 4). In particolare, Zappa reagisce all'insufficienza di una dottrina contabile troppo concentrata sul formalismo dei metodi e troppo poco attenta al significato economico dei fenomeni rilevati: studiare la partita doppia in astratto, prescindendo dalla natura dei fatti aziendali cui essa si applica, significava per lui svuotare la ragioneria del suo contenuto scientifico (Onida 1961). La sua critica non investe soltanto la tecnica, ma il modo stesso di concepire la ragioneria: essa non può pretendere di riprodurre integralmente la complessità della vita aziendale, ma deve offrire una rappresentazione selettiva, coerente e concettualmente fondata di alcuni suoi aspetti essenziali, primo fra tutti il processo di formazione del reddito. In tal senso, la riflessione zappiana si presenta già come un tentativo di ordinare la prassi attraverso criteri generali, svolgendo una funzione che può essere letta, in senso lato, come proto-regolatoria.

La maturazione di questa impostazione non è, tuttavia, immediata. Il primo Zappa, quello delle Valutazioni di bilancio (1910), resta ancora largamente ancorato alla visione patrimonialista classica di Fabio Besta, pur introducendo alcuni elementi che ne anticipano il successivo distacco (Alexander, Fasiello, Giaccari 2017). La vera svolta si compie negli anni Venti, sullo sfondo delle profonde trasformazioni economiche e monetarie del primo dopoguerra. La guerra, l'inflazione, l'instabilità dei prezzi e la crescente complessità delle grandi imprese rendono sempre meno persuasiva una lettura statica del capitale, fondata sulla semplice comparazione tra masse patrimoniali. In questo contesto, Zappa nel volume *Il reddito di impresa* (Zappa 1920-29; 1937), sviluppa la 'rivoluzione del reddito', cioè il passaggio a una concezione dinamica dell'azienda e della contabilità, nella quale la moneta, i flussi, il tempo e l'incertezza

diventano elementi teoricamente centrali (Biondi 2002). La riflessione zappiana nasce dall'insoddisfazione per la definizione bestana del reddito come differenza fra due successive valutazioni del capitale e si orienta invece verso una nozione di reddito come fenomeno autonomo e predominante della vita aziendale (Guarini, Magli, Nobolo 2013). Da qui prende forma il 'sistema del reddito', che costituisce il nucleo più noto della rivoluzione zappiana. Questa rivoluzione si fonda sulla definizione del reddito come «l'accrescimento che, in un determinato periodo di tempo, il capitale di un'impresa data subisce in conseguenza della gestione» (Zappa 1937, 277). In questa concezione, lo Zappa osserva il patrimonio aziendale in senso economico, ovvero come una grandezza che viene generata dalla produzione del reddito (98), rovesciando la concezione ottocentesca del reddito come generato dal patrimonio (Coronella, Santaniello 2018, 172). In questo quadro, il capitale è concepito come un «fondo astratto di valori», che deve essere considerato facendo astrazione dall'identità dei suoi elementi, ma non può essere determinato che come aggregato dei valori determinati attraverso il sistema contabile del reddito (Biondi 2002, 76).

Anche sul piano tecnico la trasformazione è rilevante. Il sistema contabile zappiano ordina i valori in funzione del reddito, distinguendo valori numerari, valori di reddito e valori di capitale, e concentra la contabilità generale soprattutto sui fatti di gestione esterna, mentre la conoscenza delle operazioni interne richiede ulteriori strumenti di osservazione e controllo (Zappa 1937). Ne deriva una contabilità meno appesantita dalla pretesa di registrare tutto e più coerente con l'idea che il sistema delle rilevazioni debba essere costruito in relazione allo specifico oggetto conoscitivo perseguito.

Per questa via, il contributo dello Zappa supera la sola innovazione tecnico-contabile e si apre, con la famosa Prolusione *Tendenze nuove negli studi di ragioneria* tenuta a Ca' Foscari il 13 novembre 1926 alla fondazione di una nuova scienza denominata 'economia aziendale', che riunisce la ragioneria, la tecnica amministrativa e l'organizzazione aziendale. In questo contesto, la ragioneria non è più pensata come disciplina autonoma e autosufficiente, ma come parte di una scienza più ampia (l'economia aziendale) «che studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende» (Zappa 1926, 54).

È proprio questo passaggio che segna il compimento del 'salto qualitativo' della disciplina italiana: dalla scienza dei conti alla scienza dell'azienda, dalla centralità del metodo alla centralità del fenomeno economico osservato (Coronella, Maran 2024). In assenza di standard formalizzati, la dottrina zappiana offre così una vera architettura concettuale della rappresentazione contabile, capace di orientare la prassi, disciplinare il giudizio valutativo e attribuire al bilancio una funzione non solo tecnica, ma anche economica e sociale.

2 La nascita dello standard setting

La transizione da una regolamentazione contabile implicita, fondata sulla prassi e sull'elaborazione dottrinale, a un sistema esplicito e istituzionalizzato di standard setting rappresenta uno snodo cruciale nell'evoluzione della disciplina contabile. Rispetto alla fase dottrinale, si consolida progressivamente l'idea del bilancio come strumento di informazione esterna rivolto a una pluralità di destinatari, finalizzato alla rappresentazione quali-quantitativa del reddito e del capitale, e non più soltanto come tecnica interna di determinazione del risultato economico. Tale processo si articola in tre fasi distinte ma interconnesse: l'auto-regolamentazione professionale, l'intervento delle Direttive comunitarie e, infine, l'affermazione di una regolamentazione contabile globale con la nascita dello International Accounting Standards Committee (IASC) e la sua evoluzione nello International Accounting Standards board (IASB).

2.1 Prima fase: l'auto-regolamentazione professionale

In una prima fase, la regolamentazione contabile si sviluppa prevalentemente all'interno della professione, attraverso un processo di progressiva formalizzazione di regole che, in origine, erano implicite nella prassi operativa. Si assiste, in altri termini, al passaggio da una regolamentazione 'diffusa' e non codificata a una regolamentazione esplicita, prodotta dagli stessi attori professionali con finalità di omogeneizzazione e miglioramento della qualità informativa.

Negli Stati Uniti, tale evoluzione trova una delle sue espressioni più significative nella creazione di organismi tecnici indipendenti, culminata con l'istituzione del Financial Accounting Standards board (FASB) nel 1973, che ha sostituito l'Accounting Standards Committee (ASC) fondato nel 1959. Questi organismi segnano l'affermazione del modello di *self-regulation*, caratterizzato da un'elevata specializzazione tecnica, autonomia rispetto al potere politico e centralità della professione contabile nel processo di produzione normativa.

Il contesto italiano presenta caratteristiche differenti. La disciplina del bilancio resta a lungo ancorata al Codice civile, che fornisce una cornice normativa generale ma relativamente sintetica. A tale impianto si affianca, a partire dal 1975, l'elaborazione dei principi contabili da parte del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri, che contribuiscono a colmare le lacune della normativa codicistica e a orientare la prassi applicativa. Si tratta, tuttavia, di un sistema in cui la dimensione professionale e

quella giuridica convivono senza una piena integrazione istituzionale, e in cui l'autorità dei principi contabili deriva più dal riconoscimento tecnico che da una forza vincolante formale.

Sul piano internazionale, questa fase è caratterizzata da un coordinamento ancora debole e privo di effettiva capacità coercitiva. Le diverse tradizioni contabili nazionali evolvono in modo relativamente autonomo, riflettendo specificità economiche, giuridiche e culturali. L'assenza di un'autorità sovranazionale limita la comparabilità dei bilanci e pone le basi per le successive esigenze di armonizzazione. In tale contesto, il contributo della prassi professionale assume un ruolo centrale, configurandosi come forma di autoregolamentazione capace di integrare e, in parte, supplire alla limitatezza della normativa giuridica, soprattutto nei sistemi caratterizzati da una forte impronta codicistica.

2.2 Seconda fase: le Direttive comunitarie

La seconda fase è segnata dall'intervento della Comunità Economica Europea, che introduce le prime forme di regolazione contabile sovranazionale attraverso le Direttive in materia di bilancio, in particolare la IV Direttiva (bilancio d'esercizio) e la VII Direttiva (bilancio consolidato). Questi provvedimenti rappresentano un tentativo di armonizzazione delle discipline nazionali, volto a favorire il funzionamento del mercato comune e la tutela degli stakeholder.

L'approccio adottato è quello di un'armonizzazione 'minima', basata su un insieme di principi generali e su un ampio ricorso a opzioni e alternative contabili. Le Direttive non impongono un modello uniforme, ma delineano un quadro di riferimento entro cui gli Stati membri possono esercitare margini di discrezionalità. Ne deriva un processo di convergenza solo parziale, in cui persistono differenze significative tra ordinamenti nazionali, sia sul piano delle regole sia su quello delle prassi applicative. La letteratura internazionale ha evidenziato come tali tentativi di armonizzazione normativa producano prevalentemente effetti di convergenza formale (*de jure*), senza tradursi necessariamente in una piena armonizzazione sostanziale (*de facto*), in quanto la qualità dell'informazione contabile resta fortemente condizionata dai contesti istituzionali nazionali (Soderstrom, Sun 2007).

L'armonizzazione minima riflette un compromesso tra esigenze di integrazione e rispetto delle sovranità nazionali. Se da un lato essa consente di introdurre principi comuni (quali la chiarezza, la veridicità e la correttezza del bilancio), dall'altro lato non elimina le divergenze derivanti dalle diverse tradizioni contabili, in particolare tra sistemi orientati al mercato dei capitali e sistemi di matrice giuridico-continentale.

In Italia, il recepimento delle Direttive avviene con il d.lgs. 127/1991, che segna un momento di significativa riforma della disciplina del bilancio. Il decreto introduce il bilancio consolidato, rafforza il contenuto informativo del bilancio d'esercizio e sistematizza i principi di redazione, contribuendo a un processo di modernizzazione del sistema contabile nazionale. L'intervento comunitario si inserisce in un processo più ampio di progressiva estensione 'legale' dei principi contabili internazionali, realizzata attraverso strumenti giuridici differenziati e non sempre uniformi tra gli Stati membri. Tuttavia, anche in questo caso, l'impianto normativo mantiene una forte impronta giuridica e continua a convivere con il ruolo integrativo dei principi contabili professionali.

2.3 Terza fase: dalla nascita dello IASC allo IASB

La terza fase coincide con l'emergere di una vera e propria regolamentazione contabile globale. Il punto di svolta è rappresentato dalla creazione, nel 1973, dello IASC, organismo privato promosso dalle principali professioni contabili nazionali con l'obiettivo di sviluppare standard internazionali condivisi. I principi internazionali si configurano come strumenti volti a migliorare la qualità dell'informazione economico-finanziaria, in particolare in termini di trasparenza e comparabilità, obiettivi che costituiscono la *mission* originaria dello IASC e, successivamente, dello IASB (Macchioni 2023).

L'iniziativa dello IASC risponde all'esigenza crescente di comparabilità dell'informazione finanziaria in un contesto di progressiva internazionalizzazione dei mercati dei capitali. Tuttavia, nella sua configurazione originaria, lo IASC presenta limiti significativi in termini di legittimazione e capacità di *enforcement*, essendo basato su un modello volontaristico e su un coordinamento tra organismi nazionali.

Una svolta decisiva si realizza con la riforma del 2001, che porta alla trasformazione dello IASC nello IASB. Il nuovo assetto istituzionale rafforza l'indipendenza, la professionalizzazione e la trasparenza del processo di standard setting, introducendo un modello di governance più strutturato e orientato alla produzione di standard di elevata qualità tecnica. Il passaggio a una regolazione globale trova piena realizzazione con l'adozione degli *International Financial Reporting Standards* (IFRS) nell'Unione europea, sancita dal Regolamento (CE) n. 1606/2002. A partire dal 2005, le società quotate europee sono tenute a redigere i propri bilanci consolidati in conformità agli IFRS, segnando un cambiamento radicale nel panorama contabile europeo. In Italia, tale obbligo è recepito con il d.lgs. 38/2005. Tale processo si articola, sul piano giuridico, in due momenti distinti: da un lato l'adozione degli IFRS tramite regolamento comunitario, con

efficacia diretta e immediata negli ordinamenti nazionali; dall'altro la loro omologazione, necessaria per verificarne la compatibilità con il quadro normativo europeo. Tuttavia, la letteratura sottolinea come l'introduzione di standard comuni non sia di per sé sufficiente a garantire risultati omogenei, in quanto la qualità dell'informazione finanziaria continua a dipendere da fattori quali *enforcement*, incentivi e contesto istituzionale (Soderstrom, Sun 2007).

L'introduzione degli IFRS determina un duplice effetto: da un lato, rafforza la comparabilità e la trasparenza dell'informazione finanziaria a livello internazionale; dall'altro, segna il passaggio da una regolamentazione prevalentemente nazionale o regionale a un sistema di standard setting globale, caratterizzato da una crescente centralità di un organismo tecnico indipendente quale lo IASB.

Nel complesso, le tre fasi delineano un percorso evolutivo che conduce dalla frammentazione iniziale a una progressiva istituzionalizzazione della regolamentazione contabile. Tale processo non è lineare né privo di tensioni, ma riflette l'adattamento della disciplina contabile alle trasformazioni dell'economia e dei mercati finanziari, nonché la ricerca di un equilibrio tra esigenze di uniformità, rilevanza informativa e legittimazione istituzionale. Tale evoluzione riflette anche il passaggio da un sistema fondato sulla prassi e sulla discrezionalità a un assetto sempre più formalizzato, in cui la produzione degli standard si colloca al crocevia tra dimensione tecnica, giuridica e istituzionale (Macchioni 2023).

PROOF
NOT FOR PUBLICATION

3 La legittimazione dello standard setting internazionale

Con la trasformazione dello IASC nello IASB nel 2001, lo standard setting internazionale passa da un organismo ampio e rappresentativo delle professioni contabili nazionali a un board più ristretto, professionalizzato e fondato sulla competenza tecnica dei suoi membri (Richardson, Eberlein 2011; Sanada 2020). Tale passaggio non rappresenta soltanto una riforma organizzativa, ma un vero mutamento di funzione dell'istituzione: lo IASC degli anni Settanta operava in misura maggiore come sede di proposta e coordinamento, mentre lo IASB si configura come un organismo cui è stata progressivamente delegata una quota di autorità pubblica nella definizione di standard destinati a divenire obbligatori in molte giurisdizioni.

Proprio questa trasformazione rende più acuto il problema della legittimazione: lo IASB, infatti, opera come organismo privato transnazionale e non dispone di una legittimazione democratica diretta. Per questo la letteratura distingue due piani analitici. Da un lato, vi sono le fonti generali di legittimazione: in assenza di una

piena *political legitimacy*, lo IASB ha cercato di costruire la propria autorità attraverso una combinazione di *procedural legitimacy*, fondata sull'indipendenza e sulla correttezza delle procedure, e di *substantial legitimacy*, fondata sull'expertise tecnica e sulla pretesa di elaborare standard razionali, coerenti e orientati al public interest (Burlaud, Colasse 2011; Richardson, Eberlein 2011; Sanada 2020). Dall'altro lato, si possono distinguere tre forme di legittimazione: input legitimacy, *throughput legitimacy* e *output legitimacy* (Pelger, Spieß 2017; Thies 2025). La input legitimacy riguarda chi partecipa al processo e in quale misura le diverse categorie di stakeholder possano effettivamente far sentire la propria voce. Nel caso dello IASB, essa si costruisce mediante consultazioni pubbliche, *comment letters*, *roundtables*, *outreach* mirato e Agenda Consultation, cioè attraverso meccanismi pensati per mostrare che le decisioni non sono assunte in isolamento, ma tengono conto di una pluralità di interessi (Richardson, Eberlein 2011; Pelger, Spieß 2017). Tuttavia, questa partecipazione risulta spesso asimmetrica: alcuni gruppi organizzati e dotati di maggiori risorse risultano più presenti e più capaci di incidere di altri, mentre il board conserva un ampio margine selettivo nel recepire o meno gli input ricevuti (Pelger, Spieß 2017; Bamber, McMeeking 2016). La *throughput legitimacy* – cioè la legittimazione di processo in senso stretto – riguarda invece come si decide: trasparenza, imparzialità, correttezza procedurale, pubblicità delle riunioni, formalizzazione del due process e trattamento equo dei commenti. È qui che il *Due Process Handbook* assume un ruolo centrale, poiché serve a presentare il processo decisionale come ordinato, aperto e controllabile; allo stesso tempo, però, diversi studi sottolineano che la semplice trasparenza non basta, se permane il sospetto che il confronto sia solo simbolico o che alcuni attori godano di un accesso privilegiato (Burlaud, Colasse 2011; Bamber, McMeeking 2016). In questa prospettiva, lo IASB ha significativamente rafforzato il proprio due process rispetto alla stagione dello IASC, proprio per adeguarsi al diverso ruolo istituzionale assunto; al tempo stesso la politica non è mai stata davvero assente dallo standard setting, ma si è sempre intrecciata con la dimensione tecnica e procedurale della regolamentazione contabile (Danjou, Walton 2012). Infine, la *output legitimacy* riguarda che cosa produce lo IASB: essa dipende dalla qualità tecnica, dall'efficacia e dall'utilità degli standard emanati. In altri termini, il board è ritenuto legittimo non solo se ascolta e procede correttamente, ma anche se riesce a produrre standard comprensibili, applicabili e utili agli utilizzatori del bilancio. In questa prospettiva, l'expertise tecnica dei board members e il richiamo costante al public interest costituiscono il fondamento dell'*output legitimacy*; tuttavia, essa si presenta spesso come *expected output legitimacy*, cioè come promessa argomentata di efficacia futura, costruita attraverso le Bases for Conclusions e la razionalizzazione

delle decisioni (Thies 2025; Sanada 2020; Kabir 2026). Proprio qui si coglie una tensione essenziale: lo IASB deve contemporaneamente presentarsi come organismo di esperti indipendenti e come istituzione sufficientemente responsabile verso i propri interlocutori pubblici e privati.

In sintesi, l'assenza di una legittimazione politica diretta viene compensata dallo IASB mediante una combinazione di partecipazione degli stakeholder (input), correttezza e trasparenza del procedimento (throughput) e qualità attesa degli standard prodotti (output). La tenuta dell'istituzione dipende proprio dall'equilibrio tra queste tre dimensioni: se l'una si indebolisce, anche le altre ne risentono, e con esse la legittimità complessiva dello IASB come standard setter internazionale (Richardson, Eberlein 2011; Bamber, McMeeking 2016). In una lettura più sfumata, tuttavia, tale equilibrio va collocato entro un quadro in cui la legittimazione tecnica e procedurale dello IASB si intreccia con forme di riconoscimento istituzionale esterno che ne hanno consolidato, pur senza risolverlo definitivamente, il problema di fondo della legittimazione (Danjou, Walton 2012).

4 Il processo di standard setting dello IASB e il ruolo dei suoi interlocutori

L'evoluzione della regolamentazione contabile internazionale ha trasformato il processo di produzione delle norme in un'arena dinamica di confronto politico e sociale. Nel contesto attuale, dominato dallo IASB, l'emanazione degli IFRS non è più configurabile come una mera attività tecnica, bensì come un processo socio-politico complesso in cui una pluralità di attori, definiti *constituent*, cerca di orientare la normativa per allinearla ai propri interessi economici e professionali. Come evidenziato dalla letteratura accademica, la legittimità e l'efficacia del processo di standard-setting dipendono intrinsecamente dalla partecipazione di questi soggetti e dalla capacità del regolatore di bilanciare le loro pressioni (Kabir 2026).

La partecipazione al processo di standard-setting avviene principalmente attraverso l'invio di lettere di commento (*comment letters*, CL) in risposta ai documenti di consultazione, come gli *Exposure Drafts* (ED) e i *Discussion Papers* (DP). Tuttavia, questa partecipazione non è né uniforme né perfettamente rappresentativa del mercato globale. La maggior parte degli studi empirici identifica i *preparers* (ovvero le imprese redattrici del bilancio) come il gruppo di interesse più attivo. Questa predominanza è spiegata dalla teoria dell'interesse privato: le imprese affrontano i costi diretti e immediati dell'implementazione di nuovi standard e hanno quindi i maggiori incentivi a investire risorse per influenzare il regolatore (Larson 2007).

Edizioni Ca' Foscari PROOF COPYRIGHT PUBLISHING

Al contrario, gli utilizzatori (*users*) delle informazioni finanziarie – investitori e analisti finanziari – pur essendo i destinatari primari del quadro concettuale dello IASB, mostrano tassi di partecipazione formale sorprendentemente bassi. Studi come quelli di Georgiou (2010) suggeriscono che gli investitori possano preferire canali di influenza meno formali o che percepiscano i benefici marginali del lobbying come inferiori ai costi di analisi tecnica necessari per produrre una lettera di commento efficace. Tra queste due polarità si collocano le società di revisione, gli organismi contabili professionali, le autorità di regolamentazione e i *national standard setters*, che partecipano con una regolarità significativa. Il loro ruolo è spesso quello di mediatori tecnici, portando una prospettiva di fattibilità operativa e uniformità applicativa (Bamber, McMeeking 2016).

Un'altra dimensione critica della partecipazione è quella geografica. Nonostante l'aspirazione dello IASB a essere un regolatore globale, i dati mostrano una concentrazione massiccia di feedback proveniente da Europa e Nord America. I paesi anglosassoni hanno storicamente dominato il volume delle consultazioni, sebbene l'adozione obbligatoria degli IFRS nell'Unione europea nel 2005 abbia spostato significativamente l'asse verso i paesi membri dell'UE. Al contrario, la voce delle economie emergenti e dei paesi in via di sviluppo rimane marginale, sollevando dubbi sulla 'democraticità' del processo e sulla capacità degli standard di riflettere realtà economiche diverse da quelle dei mercati finanziari più maturi.

Per quanto concerne la capacità di influenza effettiva dei *constituent* sulle decisioni finali dello IASB, l'evidenza empirica mostra risultati articolati. In realtà il concetto di 'influenza' è complesso da misurare, ma numerosi studi hanno analizzato il contenuto delle lettere di commento per confrontare le posizioni dei partecipanti con le decisioni definitive dello IASB (Kabir 2026).

L'evidenza suggerisce che lo IASB è tutt'altro che sordo ai feedback ricevuti. Tuttavia, l'influenza non sembra essere distribuita equamente. I preparatori, pur essendo numerosi, ottengono spesso successi su aspetti legati alla semplificazione applicativa o al rinvio delle date di decorrenza, mentre lo IASB tende a mantenere una maggiore fermezza sui principi teorici fondamentali. È interessante notare come l'influenza possa variare in base alla fase del progetto: nella fase iniziale di agenda-setting, il potere di influenza sembra essere concentrato nelle mani di regolatori e grandi organismi professionali, mentre i preparatori diventano più incisivi nelle fasi finali, quando si discutono i dettagli tecnici e le clausole di esenzione.

Un tema ricorrente riguarda la potenziale 'cattura' dello IASB da parte delle grandi società di revisione o delle multinazionali. Sebbene alcuni studi abbiano trovato correlazioni tra le posizioni di

PROOF NOT FOR PUBLICATION

questi soggetti e le decisioni finali, la maggior parte della letteratura conclude che lo IASB preserva un'autonomia significativa. Il regolatore utilizza il *Conceptual Framework* come uno scudo tecnico: se una proposta di un interlocutore è in contrasto con i principi di base della rilevazione o della valutazione, lo IASB tende a rigettarla, indipendentemente dal peso politico del proponente. In questo senso, l'influenza dei *constituent* è mediata dal rigore concettuale e dalla coerenza delle argomentazioni. Infatti, le lettere di commento che forniscono prove empiriche o che si ricollegano esplicitamente agli obiettivi della trasparenza finanziaria tendono ad avere più peso rispetto a quelle basate su mere preferenze politiche o economiche. Inoltre, anche la fase del ciclo economico gioca un ruolo cruciale: durante la crisi finanziaria del 2008, lo IASB è stato sottoposto a pressioni politiche senza precedenti da parte di governi e istituzioni sovranazionali (come l'Unione europea), che hanno portato a modifiche accelerate di alcuni standard (es. IAS 39) per mitigare gli effetti della volatilità di mercato. Questo dimostra che, in situazioni eccezionali, la legittimità politica può temporaneamente sovrapporsi all'indipendenza tecnica.

Inoltre risulta cruciale anche il ruolo dello staff tecnico dello IASB, che agisce come un filtro invisibile ma potente. Lo staff riassume le centinaia di CL ricevute in *summary papers* per i membri del board. Questo processo di sintesi comporta inevitabilmente una selezione di quali argomenti evidenziare e quali derubricare a 'minori', conferendo allo staff un potere di *gatekeeping* che può indirizzare la decisione finale ancor prima del voto formale. Ad esempio, nello sviluppo dell'IFRS 16 sul leasing, lo staff ha attribuito un peso maggiore alle opinioni degli utilizzatori nonostante la loro bassa partecipazione formale, operando una sorta di bilanciamento proattivo a favore degli investitori.

In definitiva, l'analisi della partecipazione e dell'influenza nel sistema IFRS rivela un modello di governance che cerca la propria legittimazione attraverso l'inclusività procedurale. Sebbene la partecipazione rimanga asimmetrica e dominata da attori con forti incentivi economici, lo IASB è riuscito a mantenere una posizione di relativa indipendenza, mediando tra le pressioni dei diversi *constituent* attraverso un rigoroso ricorso a basi concettuali condivise, pur non ignorando le necessità pragmatiche di implementazione sollevate dai preparatori. Questo equilibrio precario tra indipendenza tecnica e legittimità politica rappresenta tuttora il fulcro delle sfide future per la regolamentazione contabile internazionale.

5 Le Agenda Consultation come indicatori delle tendenze emergenti

Il processo di agenda-setting all'interno dello IASB rappresenta una delle fasi più critiche e politicamente sensibili dell'intero ciclo di emanazione dei principi contabili. La decisione iniziale di aggiungere un progetto all'agenda di lavoro costituisce una delle scelte più cariche di significato strategico, poiché segnala al mercato e ai regolatori l'intenzione esplicita di esplorare modifiche sostanziali ai requisiti informativi, con potenziali ricadute sul benessere economico globale (Beresford 1988). La letteratura accademica evidenzia come questa fase, pur operando all'interno di un quadro formale definito dal *Due Process Handbook*, sia influenzata da una complessa rete di interessi privati, necessità di legittimazione e dinamiche di potere geopolitico (Kabir 2026).

L'analisi delle Agenda Consultation indette dallo IASB nel 2011, 2015 e 2021/22 rappresenta un osservatorio privilegiato per mappare l'evoluzione della regolamentazione contabile internazionale nell'ultimo quindicennio, segnando il passaggio da un approccio reattivo e tecnico a una gestione strategica della legittimità globale. In questo lasso temporale, si è assistito a una parabola evolutiva che ha visto lo IASB trasformarsi da un organismo focalizzato sulla risoluzione di urgenze tecniche e sulla convergenza internazionale a un attore strategico impegnato nella regolamentazione dei fenomeni strutturali dell'economia contemporanea.

Nella fase iniziale di attività dello IASB, lo IASB non disponeva di un meccanismo formale di consultazione pubblica sull'agenda. In questo periodo, la definizione dell'agenda è stata plasmata da varie forze dominanti tra cui quelle di natura istituzionale e geopolitica come: le raccomandazioni delle International Organization of Securities Commissions (IOSCO), volte a migliorare gli standard esistenti per l'uso nei mercati transfrontalieri; la necessità di completare una 'piattaforma stabile' di principi entro il 2005 per consentire l'adozione degli IFRS nell'Unione europea; e il programma di convergenza con i *Generally Accepted Accounting Principles* (GAAP) statunitensi (Camfferman, Zeff 2015). Quest'ultimo punto, in particolare, è stato un motore fondamentale: l'interesse degli Stati Uniti a muovere verso standard basati su principi e la prospettiva di eliminare l'obbligo di riconciliazione (Form 20-F) per gli emittenti stranieri hanno spinto lo IASB a dare priorità a progetti sviluppati congiuntamente con il FASB.

La prima Agenda Consultation (2011) si è collocata in un contesto di stabilizzazione post-crisi, pesantemente condizionato dalle pressioni politiche del G20 e dei regolatori prudenziali, i quali richiedevano risposte rapide alle criticità emerse durante la crisi finanziaria del 2008. In questa fase, l'attività dello IASB è stata dominata dalla

necessità di completare l'IFRS 9 sulla contabilizzazione degli strumenti finanziari, abbandonando l'*incurred loss model* dello IAS 39 – criticato per il riconoscimento troppo tardivo delle perdite – a favore di un modello basato sulle perdite attese (*expected credit losses*) delle attività finanziarie, ritenuto più idoneo a preservare la stabilità finanziaria globale. In questa fase, la priorità era la stabilità del sistema e la dimostrazione che lo IASB potesse agire in modo indipendente rispetto alle pressioni politiche europee, pur rispondendo tecnicamente alle criticità sollevate dal G20. Tuttavia, l'analisi empirica condotta sulla consultazione del 2011 evidenzia criticità significative in termini di equità partecipativa in quanto riscontra uno squilibrio sistematico nella provenienza delle lettere di commento, dominate da un 'cerchio ristretto' di attori europei e nordamericani (Pelger, Spieß 2017). Tale evidenza suggerisce che l'agenda-setting possa essere stata utilizzata in parte come un esercizio di legittimazione per progetti già implicitamente favoriti dal board o dal suo *Advisory Council*, sollevando dubbi sulla reale democraticità del processo.

Oltre ai criteri tecnici formali, anche le considerazioni di natura strategica hanno spesso guidato le scelte dell'agenda. Infatti, lo IASB ha talvolta utilizzato l'agenda per proteggere il proprio territorio regolamentare (*regulatory turf*). Casi emblematici sono lo sviluppo dell'IFRS for *Small and Medium-sized Entities* (SMEs) e l'iniziativa sulla IFRS *Taxonomy*. Il primo progetto può essere interpretato come un tentativo di prevenire la creazione di standard per le piccole imprese da parte di altri organismi al di fuori del controllo dello IASB (Ram, Newberry 2013; Warren 2023). Anche l'iniziativa sulla IFRS *Taxonomy* risponde a questa logica strategica in quanto lo IASB ha cercato di assicurare la supremazia dei propri standard contro potenziali competitor digitali, rispondendo alle esigenze di regolatori e borse valori (Troshani, Locke, Rowbottom 2019). Queste scelte dimostrano che l'agenda-setting è uno strumento di sopravvivenza istituzionale. Come predetto dalla teoria dell'interesse privato, lo IASB agisce per mantenere la propria posizione di standard-setter globale dominante, mediando tra le richieste di indipendenza tecnica e la necessità di ascoltare i costituenti che forniscono i fondi e la legittimazione necessari alla sua esistenza.

L'Agenda Consultation del 2015 ha segnato uno spostamento dell'attenzione verso la manutenzione e l'implementazione degli standard esistenti. Dopo l'intenso sforzo profuso nei grandi progetti di convergenza con il FASB statunitense (come l'IFRS 15 sui ricavi), i costituenti hanno espresso una forte richiesta di stabilità regolamentare. In risposta, lo IASB ha spostato il baricentro del suo piano di lavoro verso le *Post-Implementation Reviews* (PIR), strumenti volti a verificare a posteriori se gli standard emessi stiano raggiungendo gli obiettivi prefissati senza generare costi

eccessivi o conseguenze indesiderate. Studi come quello di Kabir e Rahman (2018) sullo sviluppo dell'IFRS 16 mostrano come, in questa fase, lo IASB abbia cercato di conciliare il rigore concettuale con la pragmatica necessità di facilitare l'adozione degli standard, introducendo esenzioni specifiche (come quelle per i leasing di breve durata o di scarso valore) per mitigare le resistenze dei *preparers* e rispondere alle preoccupazioni sull'onerosità dei nuovi obblighi.

In questo periodo, il board ha anche cercato di rafforzare la propria base teorica completando il *Conceptual Framework* aggiornato nel 2018. La letteratura ha evidenziato come questo aggiornamento non sia stato privo di tensioni: ad esempio, il ruolo della prudenza, il passaggio dal concetto di *reliability* a quello di *faithful representation* e la reintroduzione della *stewardship* come obiettivo informativo hanno sollevato dibattiti sulla direzione concettuale dello IASB. Nonostante queste controversie, lo IASB ha continuato a utilizzare il Framework come principale strumento di giustificazione delle proprie scelte in sede di agenda e di deliberazione, cercando di proiettare un'immagine di coerenza tecnica che prescinda dalle identità dei singoli proponenti.

L'ultima Agenda Consultation (2021/22) e l'attuale piano di lavoro della IFRS Foundation evidenziano le tendenze più recenti verso una dimensione decisamente più strategica, in cui la regolamentazione contabile si confronta con le sfide strutturali dell'economia contemporanea. Un tema di assoluta centralità è emerso con la revisione della disciplina degli intangibili e del capitale immateriale. In particolare, lo IASB sta riflettendo sulla capacità dei principi attuali (come lo IAS 38) di rappresentare fedelmente la creazione di valore in imprese caratterizzate da elevato capitale intellettuale e tecnologico. La stessa letteratura, come evidenziato da Durocher e Gendron (2014), sottolinea la crescente dissonanza cognitiva tra i modelli contabili tradizionali focalizzati su asset fisici e la realtà di imprese la cui creazione di valore risiede nella conoscenza e nell'innovazione. Questo interesse risponde alla necessità di preservare la rilevanza dell'informativa finanziaria in un mondo che si sta allontanando dai modelli industriali tradizionali.

Un altro pilastro fondamentale dell'agenda contemporanea è il miglioramento della trasparenza dei prospetti di bilancio, culminato nella pubblicazione nel 2024 dell'IFRS 18 (*Presentation and Disclosure in Financial Statements*). Questo progetto risponde direttamente alle richieste degli investitori di una maggiore comparabilità tra i conti economici delle diverse società, disciplinando in modo più rigoroso le misure di performance definite dal management (*management performance measures*). Lo IASB, pur mantenendo l'approccio basato sui principi, ha mostrato una crescente sensibilità verso le preoccupazioni degli utilizzatori per la trasparenza e la riduzione della discrezionalità eccessiva nella presentazione dei risultati

Università Ca' Foscari Venezia
PROOF
CAFOSCARI PUBLISHING

economici e finanziari. In questo quadro, Ramassa e Leoni (2022) osservano che lo IASB continua ad agire anche per proteggere il proprio ruolo di regolatore globale dominante, come dimostrato dalla gestione reattiva del tema delle criptovalute, volta a prevenire la proliferazione di linee guida nazionali divergenti.

L'aspetto forse più dirompente dell'evoluzione attuale riguarda la crescente integrazione con il reporting di sostenibilità, sancita dalla creazione dell'International Sustainability Standards Board (ISSB) sotto l'egida della IFRS Foundation. Sebbene lo IASB mantenga la propria indipendenza tecnica, i nuovi progetti su biodiversità e capitale umano influenzano inevitabilmente l'agenda contabile, spingendo verso una maggiore connessione tra informazioni finanziarie e non finanziarie. Per preservare la propria legittimità e supremazia in un contesto mutato, lo standard-setter deve rispondere proattivamente alla domanda di trasparenza su rischi e opportunità di tipo *Environmental, Social and Governance* (ESG) che hanno impatti finanziari diretti. Al riguardo, è opportuno notare come lo IASB abbia iniziato a integrare considerazioni sulla stabilità finanziaria a lungo termine e sul bene pubblico nei propri processi di analisi degli effetti degli standard (*effects analysis*), suggerendo un'apertura verso una missione che va oltre la mera fornitura di informazioni per gli investitori (Di Fabio 2020).

In questa complessa architettura, il ruolo dello staff tecnico dello IASB emerge come fondamentale in quanto sintetizza i feedback degli stakeholder e orienta le deliberazioni del board, esercitando un'influenza spesso invisibile ma determinante nella definizione delle priorità dell'agenda (Hoffmann 2025).

In conclusione, l'evoluzione delle Agenda Consultation segnala che lo IASB ha completato il suo percorso di maturazione istituzionale. Dalla risoluzione di problemi tecnici urgenti e dalla ricerca di convergenza geografica, l'organismo si è mosso verso un ruolo di architetto di un sistema informativo integrato. L'agenda attuale, focalizzata su immaterialità, trasparenza della performance e sostenibilità, segnala che la regolamentazione contabile internazionale non opera più in un vuoto tecnico, ma è diventata lo strumento strategico attraverso cui si cerca di interpretare e disciplinare le complessità dell'economia globale contemporanea. Sebbene permangano dubbi sulla rappresentatività effettiva dei processi di consultazione, la rassegna dei principali studi empirici suggerisce che lo IASB sia riuscito a mantenere una posizione di relativa autonomia, mediando tra le pressioni asimmetriche dei diversi stakeholder attraverso un ricorso rigoroso alle basi concettuali del *Conceptual Framework*.

6 Prospettive future: verso una nuova fase della regolamentazione contabile

L'evoluzione della regolamentazione contabile internazionale sembra oggi collocarsi in una fase caratterizzata da una crescente tensione tra esigenze di precisione tecnica e necessità di preservare la funzione conoscitiva dell'informazione di bilancio. Negli ultimi decenni, il progressivo ampliamento degli IFRS, delle interpretazioni applicative e delle disclosure richieste ha certamente contribuito a rafforzare comparabilità, trasparenza e uniformità dell'informazione finanziaria a livello globale. Tuttavia, tale evoluzione ha anche prodotto una crescente complessità normativa, che rischia talvolta di spostare l'attenzione dalla rappresentazione economica dei fenomeni aziendali alla mera conformità tecnica alle regole.

In questa prospettiva, il pensiero di Gino Zappa e la successiva tradizione aziendalista italiana conservano una notevole attualità. La critica zappiana al formalismo contabile e alla riduzione della ragioneria a tecnica di registrazione richiama infatti un problema ancora aperto: la qualità dell'informazione contabile non può essere garantita esclusivamente dalla proliferazione di norme sempre più analitiche, ma richiede un solido impianto concettuale capace di orientare il giudizio valutativo e la rappresentazione economica dell'azienda. Per Zappa, la contabilità non era fine a sé stessa, bensì strumento conoscitivo inserito entro una più ampia teoria dell'azienda. È proprio questo legame tra rappresentazione contabile e interpretazione economica che rischia oggi di indebolirsi di fronte a una crescente tecnicizzazione dello standard setting.

Non è casuale che già alcuni interpreti della tradizione zappiana mettessero in guardia contro il rischio di ridurre il bilancio a un esercizio di applicazione meccanica di regole e criteri formalizzati (Coda 1982). Tali riflessioni appaiono oggi particolarmente attuali in un contesto caratterizzato da crescente complessità normativa e proliferazione degli standard, nel quale il rischio non è più l'assenza di regole, ma l'eccesso di dettaglio regolativo e la conseguente perdita di capacità rappresentativa dell'informazione contabile.

Le trasformazioni dell'economia contemporanea rendono tale questione ancora più rilevante. La crescente importanza degli intangibili, delle piattaforme digitali, dell'intelligenza artificiale, della sostenibilità e dei modelli di business fondati su ecosistemi relazionali mette infatti in discussione categorie contabili sviluppate in contesti industriali profondamente diversi da quelli attuali. In questo scenario, la sfida per gli standard setter non consiste soltanto nell'introdurre nuove regole per disciplinare casi specifici, ma nel ricostruire un quadro teorico coerente capace di rappresentare fenomeni economici sempre più complessi, dinamici e immateriali.

Da questo punto di vista, il futuro della regolamentazione contabile potrebbe richiedere un riequilibrio tra dettaglio normativo e principi generali. Più che un'ulteriore proliferazione di prescrizioni applicative, potrebbe rendersi necessaria una rinnovata attenzione ai fondamenti teorici della rappresentazione contabile, valorizzando framework concettuali solidi, capaci di orientare il giudizio professionale anche in contesti caratterizzati da elevata incertezza e innovazione continua. In tal senso, la lezione zappiana suggerisce che la qualità del bilancio dipende non soltanto dalla correttezza formale delle regole applicate, ma dalla capacità della contabilità di rappresentare in modo significativo le condizioni di esistenza, equilibrio e sviluppo dell'azienda. La regolamentazione contabile del futuro sarà quindi chiamata non solo a disciplinare tecnicamente l'informazione finanziaria, ma a preservarne la funzione conoscitiva all'interno di economie sempre più complesse e trasformative.

Bibliografia

Alexander, D.; Fasiello, R.; Giaccari, F. (2017). «Income Measurement and Asset Valuation Under Zappa's Theory». Alexander, D.; Di Pietra, R.; Adamo, S.; Fasiello, R. (eds), *The History and Tradition of Accounting in Italy*. London: Routledge, 69-88.

Bamber, M.; McMeeking, K. (2016). «An Examination of International Accounting Standard-setting Due Process and the Implications for Legitimacy». *The British Accounting Review*, 48, 59-73. https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.03.003

Beresford, D.R. (1988). «The 'Balancing Act' in Setting Accounting Standards». *Accounting Horizons*, 2(1), 1-7. https://doi.org/10.2308/ah-4817984

Biondi, Y. (2002). *Gino Zappa e la rivoluzione del reddito*. Padova: CEDAM.

Burlaud, A.; Colasse, B. (2011). «International Accounting Standardisation: Is Politics Back?». *Accounting in Europe*, 8, 23-47. https://doi.org/10.1080/17449480.2011.574412

Camfferman, K.; Zeff, S.A. (2015). *Aiming for Global Accounting Standards: The International Accounting Standards* board. Oxford: Oxford University Press.

Coda, V. (1982). «Introduzione al tema». *La determinazione del reddito nelle imprese del nostro tempo alla luce del pensiero di Gino Zappa. Atti della giornata di studio nel centenario della nascita di Gino Zappa* (Ca' Foscari Venezia, 4 aprile 1981). Padova: CEDAM.

Coronella, S.; Maran, L. (2024). «The Qualitative Leaps of the Accounting Discipline in Italy between the Nineteenth and Twentieth Century». *Accounting History*. https://doi.org/10.1177/10323732241258517

Coronella, S.; Santaniello, L. (2018). «Gino Zappa: il fondatore dell'Economia Aziendale». Billio, M.; Coronella, S.; Mio, C.; Sostero, U. (a cura di), *Le discipline economiche e aziendali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 161-82.

Danjou, P.; Walton, P. (2012). «The Legitimacy of the IASB». *Accounting in Europe*, 9, 1-15. https://doi.org/10.1080/17449480.2012.664396

Di Fabio, C. (2020). «The Use of Public Interest Arguments in the European Accounting Field». *Accounting in Europe*, 17(3), 334-366. https://doi.org/10.1080/17449480.2020.1841904

Durocher, S.; Gendron, Y. (2014). «Epistemic Commitment and Cognitive Disunity Toward Fair-value Accounting». *Accounting and Business Research*, 44(6), 630-55. https://doi.org/10.1080/00014788.2014.938012

Georgiou, G. (2010). «The IASB Standard-setting Process: Participation and Perceptions of Financial Statement Users». *The British Accounting Review*, 42(2), 103-18. https://doi.org/10.1016/j.bar.2010.02.003

Guarini, E.; Magli, F.; Nobolo, A. (2013). *From Accounting to "Economia Aziendale": Innovation in the Thought of Gino Zappa*. Roma: Rirea.

Hoffmann, S. (2025). «The Role and Power of Technical Staff in International Accounting Standard Setting». *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 58, 100671. https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2024.100671

Kabir, H. (2026). «The IASB Standard-setting Literature: a Survey of Evidence and Future Research Opportunities». *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 100756. https://doi.org/10.2139/ssrn.5394869

Kabir, H.; Rahman, A. (2018). «How Does the IASB Use the Conceptual Framework in Developing IFRSs? An Examination of the Development of IFRS 16 Leases». *Journal of Financial Reporting*, 3(1), 93-116. https://doi.org/10.2308/jfir-52232

Larson, R. (2007). «Constituent Participation and the IASB's International Financial Reporting Interpretations Committee». *Accounting in Europe*, 4(2), 207-54. https://doi.org/10.1080/17449480701727981

Macchioni, R. (2023). «L'informazione di bilancio e i principi contabili internazionali». Incollingo, A.; Macchioni, R. (a cura di), *Il bilancio secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS*. 5a ed. Torino: Giappichelli, 1-34.

Masini, C. (1966). *Gino Zappa. La sua dottrina e la professione del dottore commercialista*. Milano: Giuffrè.

Onida, P. (1961). «Gino Zappa e gli studi di economia d'azienda in Italia». *Management International*, 1, 121-31.

Pelger, C., Spieß, N. (2017). «On the IASB's Construction of Legitimacy – the Case of the Agenda Consultation Project». *Accounting and Business Research*, 47, 64-90. https://doi.org/10.1080/00014788.2016.1198684

Ram, R.; Newberry, S. (2013). «IFRS for SMEs: The IASB's Due Process». *Australian Accounting Review*, 23(1), 3-17. https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2012.00174.x

Ramassa, P.; Leoni, G. (2022). «Standard Setting in Times of Technological Change: Accounting for Cryptocurrency Holdings». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(7), 1598-1624. https://doi.org/10.1108/aaaj-10-2020-4968

Richardson, A.J.; Eberlein, B. (2011). «Legitimating Transnational Standard-setting: the Case of the International Accounting Standards board». *Journal of Business Ethics*, 98, 217-45. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0543-9

Sanada, M. (2020). «Legitimacy of Private Accounting Standard Setters: Literature Review and Suggestions for Future Research». *Accounting in Europe*, 17, 264-302. https://doi.org/10.1080/17449480.2020.1837889

Soderstrom, N.S.; Sun, K.J. (2007). «IFRS Adoption and Accounting Quality: A review». *European Accounting Review*, 16, 675-702. https://doi.org/10.1080/09638180701706732

Thies, S. (2025). «How Does the IASB Rationalize IFRS Standard-setting Decisions and Construct Legitimacy?». *Accounting in Europe*. https://doi.org/10.1080/17449480.2025.2504349

Troshani, I.; Locke, J., Rowbottom, N. (2019). «Transformation of Accounting Through Digital Standardisation: Tracing the Construction of the IFRS Taxonomy». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(1), 133-62. https://doi.org/10.1108/aaaj-11-2016-2794

© FIRENZE UNIVERSITY PRESS
EARLY PROOF

Warren, R. (2023). «Maintaining and Extending Hegemony: The Politics of Accounting Standard Setting». *Critical Perspectives on Accounting*, 99, 102686. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2023.102686

Zappa, G. (1910). *Le valutazioni di bilancio con particolare riguardo ai bilanci delle società per azioni*. Milano: Società Editrice Libraria.

Zappa, G. (1920-29). *La determinazione del reddito nelle imprese commerciali. I valori di conto in relazione alla formazione dei bilanci*. Roma: Anonima Libraria Italiana.

Zappa, G. (1926). *Tendenze nuove negli studi di ragioneria. Discorso inaugurale dell'Anno Accademico 1926-27 nel R. Istituto Superiore di Scienze economiche e Commerciali di Venezia*. Milano: S.A. Istituto Editoriale Scientifico.

Zappa, G. (1937). *Il reddito di impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*. 2a ed. riordinata e accresciuta. Milano: Giuffrè.

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale
Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Marco Fasan, Carlo Marcon, Chiara Mio, Silvia Panfilo

Il *data-driven audit* e il futuro della professione tra nuove competenze e rischi

Cristina Gianfelici
Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Rita Samiolo
Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

PROOF NOT FOR PUBLISHING

Abstract This chapter examines the opportunities and risks that technological change poses for the auditing profession. In the spirit of Gino Zappa's *Tendenze nuove* (1927), it challenges the static and formalised narratives that often dominate discussions of technological change by viewing auditing as a heterogeneous and evolving set of practices. Adopting an interdisciplinary perspective, it argues that the challenges posed by digitalisation and artificial intelligence make the dialogue among disciplines concerned with business organisations, advocated by Zappa, more essential than ever.

Keywords Data-driven audit. Opportunities. Risks. Competencies. Academic research. Professionals.

Sommario 1 L'avvento del *data-driven audit*. – 2 Prospettive dal mondo della pratica e della regolazione. – 3 Prospettive dal mondo della ricerca accademica. – 4 Tendenze Nuovissime.

Edizioni Ca'Foscari

> Noi non ci proponiamo che di ordire un primo
> tenue tessuto con alcune questioni, che più salienti
> ed agitate oggi si levano, mentre nuovi oggetti,
> metodi nuovi e nuovi indirizzi appaiono
> agli studiosi.
> (G. Zappa 1927, 10)

I libri di Ca' Foscari 37
e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1

Open access
Submitted 2026-07-15 | Published
© 2026 Gianfelici, Samiolo | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/016

1 L'avvento del *data-driven audit*

Una letteratura accademica, ma anche professionale, sempre più nutrita si occupa di come il lavoro dei professionisti in una varietà di ambiti stia cambiando in concomitanza con le nuove tecnologie introdotte dalla cosiddetta *data revolution* (Kitchin 2014). Quella che si auspica possa emergere è una nuova forma di collaborazione tra uomini e macchine, in cui, teoricamente, «machine outputs are used to challenge humans, and human inputs to challenge machines » (Raisch, Krakowski 2021, 202). I termini concreti di tale interdipendenza, tuttavia, restano incerti e problematici.

Nell'ambito della revisione contabile, il cosiddetto *data-driven audit* (AICPA 2020; O'Leary, Richardson, Watson 2025) vede il superamento dei tradizionali approcci basati sul campionamento statistico. Nuove piattaforme digitali consentono oggi di valutare intere popolazioni di transazioni attraverso visualizzazioni e dashboard intuitive, che velocizzano il lavoro del revisore e lo focalizzano su quelle transazioni selezionate in modo algoritmico come problematiche o a rischio. Tali piattaforme contengono molteplici funzionalità analitiche e utilizzano una varietà di strumenti, come *big data analytics*, *robotic process automation*, applicazioni di intelligenza artificiale (IA) basate sul *machine learning* e, più recentemente, *Agentic AI* (Deloitte 2025a). Esempi ben noti di tali piattaforme sono Helix di EY, Omnia di Deloitte, Clara di KPMG e Aura di PwC.

Mentre le associazioni professionali e le grandi società di revisione, pur riconoscendo taluni rischi, tendono a privilegiare un approccio celebrativo nei confronti di tali strumenti sia sotto il profilo dell'efficienza sia sotto quello della capacità di potenziare i processi decisionali (Goto 2022; Lajoie 2025; Lajoie, Gendron 2025), l'impatto dei medesimi strumenti sul giudizio dei revisori e le più ampie implicazioni del *data-driven audit* sulla professione rimangono largamente incerti. La letteratura accademica recente solleva dubbi importanti, suggerendo che la *platformization* della revisione (Power 2026) rischi di indebolire, anziché promuovere, la capacità dei revisori di coltivare quello scetticismo professionale tanto auspicato dagli organismi di regolamentazione (Salijeni, Samsonova-Taddei, Turley 2021; Samiolo, Spence, Toh 2024).

La revisione contabile, come altri ambiti professionali, si trova dunque in una fase di trasformazione dai contorni ancora non chiari e, a detta di alcuni, potenzialmente molto più radicale rispetto a momenti analoghi di cambiamento tecnologico del passato (Power 2026). Tale evoluzione ben si colloca nelle più ampie e naturali dinamiche dei fenomeni dell'economia aziendale, che già Zappa (1927, 16) individuava come elementi catalizzatori delle «Tendenze Nuove», ovvero come fenomeni «troppo eterogenei e nel tempo mutevoli perché possa presumersi di comporli in immote sintesi formali». Proprio dalla

naturale tendenza evolutiva dei fenomeni aziendali scaturisce, per la dottrina, la necessità di «rinunciare alla presunzione di avere compiuto opera definitiva» e di confrontarsi costantemente con la pratica, per viverne lo spirito dinamico ed evitare di cadere in un'interpretazione parziale, incongrua o inattuale dei suddetti fenomeni.

Nello spirito di tali osservazioni, in questo capitolo ci proponiamo di analizzare come la trasformazione della revisione contabile in atto venga percepita tanto nelle sue opportunità quanto nei suoi rischi, sia dal mondo della pratica sia dalla ricerca accademica. Alle «immote sintesi formali» che tipicamente accompagnano la narrazione dominante in tema di cambiamento tecnologico, questo capitolo oppone un'attenzione alla revisione contabile come insieme di pratiche eterogenee e in costante cambiamento, la cui traiettoria di trasformazione può meglio cogliersi muovendo da una prospettiva interdisciplinare. Fenomeni come la digitalizzazione e l'avvento dell'intelligenza artificiale impongono più che mai il dialogo, tanto auspicato da Zappa, tra le diverse discipline che si occupano del mondo delle aziende.

2 Prospettive dal mondo della pratica e della regolazione

Gli organismi istituzionali e professionali e le società di revisione suggeriscono molteplici aspetti di riflessione in merito ai vantaggi, ma anche ai rischi, della digitalizzazione e, più in generale, dell'innovazione tecnologica applicata alla revisione contabile, nonché sulle competenze richieste ai professionisti del settore **[tab. 1]**.

PROOF NOT FOR PUBLISHING

Tabella 1 Revisione e digitalizzazione: tematiche rilevanti sul fronte operativo

Filone tematico	Principali aspetti	Fonti
Vantaggi della digitalizzazione	Incremento dell'efficienza operativa; creazione di valore per gli stakeholder; riposizionamento strategico del revisore e della revisione aziendale	ACCA 2026a; Deloitte 2025; bEY 2026; KPMG 2012; PwC 2015; 2026
Rischi della digitalizzazione	Rischi etici, tecnici e normativi; giudizio professionale e indipendenza	ACCA 2019; 2026a; BDO 2025; IFAC 2022
Competenze dei revisori	Nuove competenze tecniche; insostituibilità delle competenze umane; competenze relazionali e di comunicazione; profili professionali ibridi	ACCA 2019; 2026b; Banca Mondiale 2025; BDO 2025; Deloitte 2026a; 2026b; ICAEW 2026; IFAC 2025; INTOSAI 2020; PwC 2026

2.1 Opportunità

Il vantaggio operativo più rilevante e ampiamente riconosciuto del *data-driven audit* è il passaggio dalle procedure di revisione basate su campioni a quelle basate sull'intera popolazione. Laddove in passato i revisori esaminavano una decina di voci su una popolazione di un milione di transazioni contabili, ora i software consentono loro di analizzare ogni singola transazione (EY 2026). La copertura dell'intera popolazione riduce o elimina il rischio di campionamento, ossia l'incertezza che tradizionalmente offusca le conclusioni dei revisori basate sulle procedure campionarie (ACCA 2026a; KPMG 2012). Inoltre, ampliando l'entità dei dati analizzati, il *data-driven audit* consente un migliore allineamento tra il grado di copertura effettivo delle procedure di revisione e quello percepito dagli stakeholder (ACCA 2026a), ovvero l'attenuazione del cosiddetto *expectation gap*.

Un ulteriore vantaggio operativo deriva dall'automazione delle procedure di preparazione dei dati, di esecuzione dei test di controllo ripetitivi e di rilevamento delle anomalie. Deloitte (2025b) lo definisce come «il vantaggio della delega»: da un lato il *machine learning* accelera l'identificazione delle anomalie un tempo rilevate e rilevabili solo da revisori esperti, mentre dall'altro i sistemi di elaborazione del linguaggio naturale (*Natural Language Processing*) accelerano le procedure di analisi della documentazione aziendale e di predisposizione delle carte di lavoro e dei report dei revisori; la capacità cognitiva umana risulterebbe così 'liberata' e riorientata verso attività a maggiore valore aggiunto, in cui è richiesto il giudizio professionale. Entrando maggiormente nei dettagli tecnici, PwC (2026) evidenzia che la tecnologia consente una pianificazione più efficace delle procedure di revisione, basata su una contestualizzazione dei dati degli anni precedenti; l'analisi predittiva consente di rilevare in anticipo possibili tendenze anomale; l'analisi degli elementi probativi in tempo reale segnala tempestivamente le eventuali lacune; l'estrazione e la standardizzazione automatizzata dei dati ne consente una rielaborazione più coerente, riducendo sia lo sforzo manuale dell'operazione, sia i disagi per i clienti che sono chiamati a fornire i suddetti dati, a colmare eventuali lacune e a chiarire i possibili dubbi. In sintesi, la digitalizzazione sembrerebbe favorire una pianificazione della revisione più dinamica rispetto alle procedure tradizionali, che si adatta in tempo reale ai segnali di rischio emergenti (KPMG 2012).

La digitalizzazione promette inoltre di aumentare il valore creato dalla revisione legale dei conti e, più in generale, dai servizi di assurance, sia per gli stakeholder sia per gli stessi professionisti. In particolare, la revisione diventerebbe più utile che in passato non tanto perché in grado di elaborare più dati, ma perché

(potenzialmente) capace di fornire informazioni più affidabili, approfondite e rispondenti alle esigenze conoscitive degli investitori e, più in generale, degli stakeholder (PwC 2015). Il vero vantaggio, pertanto, riguarderebbe non tanto le tecniche di revisione quanto la qualità delle informazioni che ne derivano. Gli investitori e, in generale, gli stakeholder sono infatti tipicamente interessati a conoscere non l'elenco delle procedure di revisione, ma piuttosto i principali rischi che caratterizzano un'azienda e l'opinione del revisore al riguardo (PwC 2026).

In generale, la trasformazione tecnologica in atto altera il tradizionale approccio, che vede la revisione custode della conformità come retrospettiva e incentrata sui dati storici, e tende a sostituirlo con approfondimenti prospettici sulla resilienza aziendale, sull'integrità operativa e sul rischio reputazionale (Deloitte 2025b). Questo cambiamento è chiaramente dimostrato dall'estensione della revisione contabile all'informativa non finanziaria: ai fornitori di servizi di assurance viene oggi richiesto di verificare dati un tempo considerati irrilevanti, come l'impronta di carbonio o le metriche DEI (Diversità, Equità e Inclusione). Ne consegue un riposizionamento strategico sia della revisione sia del revisore: il nuovo approccio, infatti, sembra trasformare il revisore da consulente per una mera attività di controllo retrospettivo a partner strategico per la gestione dei rischi (KPMG 2012) e la revisione da mero esercizio di conformità a strumento di intelligence operativa (EY 2026).

PROOF NOT FOR PUBLICATION

2.2 Rischi

La profonda trasformazione della revisione legale in atto nel cosiddetto *data-driven audit* è tuttavia associata a numerosi rischi, dibattuti tanto dai regolatori quanto dalle associazioni professionali e dalle società di revisione.

Sul piano normativo, le associazioni professionali identificano due tipologie principali di rischio. La prima tipologia concerne la privacy dei dati: la copia e l'archiviazione di grandi volumi di dati dei clienti comportano per il revisore un aggravamento del rischio di violazione della riservatezza e delle leggi sulla protezione dei dati sensibili, con potenziali conseguenze assai rilevanti sotto il profilo legale e reputazionale (ACCA 2026a). La seconda tipologia di rischio riguarda invece l'incertezza normativa, che può costituire un disincentivo strutturale all'adozione delle nuove tecnologie nell'ambito della revisione e, a tratti, persino diventare più insidiosa dei rischi derivanti dall'adozione delle tecnologie medesime (IFAC 2022). Attualmente, le normative e le linee guida che disciplinano l'uso delle nuove tecnologie nell'ambito della revisione e dei servizi di assurance tendono a rimanere scarse e generiche: pertanto, il timore

che i risultati derivanti dall'impiego delle suddette tecnologie possano essere percepiti dagli organismi di controllo dell'attività dei revisori come una potenziale violazione della loro indipendenza alimenta un processo inibitorio, in cui il rischio di un'errata interpretazione normativa sopprime il vantaggio dell'innovazione.

Sul piano operativo, la criticità più diffusamente attribuita all'impatto delle nuove tecnologie sulla revisione legale dei conti riguarda la distorsione del giudizio professionale causata dalle dinamiche che caratterizzano l'interazione fra l'uomo e l'intelligenza artificiale. Un'indagine di BDO (2025), ad esempio, evidenzia una diffusa mancanza di fiducia da parte dei revisori nella propria capacità di interpretare i risultati generati dall'intelligenza artificiale. Tale rischio deriva principalmente dalla qualità di 'scatola nera' dell'apprendimento automatico nelle applicazioni di *machine learning* (ACCA 2019). La sua natura 'auto-apprendente', infatti, rende il *machine learning* intrinsecamente opaco, ovvero dà corpo alla possibilità che si producano processi di revisione nei quali nessuno è in grado di spiegare con precisione come si è giunti al parere finale. Questo evidente deficit di trasparenza ha gravi implicazioni sotto il duplice profilo del rispetto della normativa sulla revisione legale e della responsabilità dei revisori nei confronti degli stakeholder.

Parallelamente, anche il rischio legato a un eccesso di fiducia dei revisori nelle nuove tecnologie è ampiamente riconosciuto. IFAC (2022), in particolare, segnala una criticità specifica legata al sovraccarico informativo, per cui livelli elevati di falsi positivi identificati algoritmicamente possono compromettere l'esercizio dello scetticismo professionale. Inoltre, un'analisi olistica del problema evidenzia che, contrariamente a quanto si potrebbe ritenere, la scarsa fiducia e l'eccesso di fiducia non sono rischi opposti da bilanciare, bensì elementi simultanei di vulnerabilità: infatti, lo stesso professionista può incorrere in entrambi a seconda del contesto in cui opera.

Un ulteriore rischio per le competenze del revisore deriva dal fatto che le attività di revisione più facilmente automatizzabili sono quelle tradizionalmente svolte dai praticanti e dai revisori più giovani, che, però, storicamente hanno acquisito le competenze per la propria maturazione professionale proprio attraverso tali attività. Pertanto, l'automazione delle procedure di routine non si limita a sostituire il lavoro, ma rimuove l'impalcatura su cui si forma la competenza professionale dei revisori di domani (ACCA 2019).

L'integrazione fra nuove tecnologie e procedure di revisione fa altresì riemergere un paradosso strutturale (ACCA 2019). Una revisione di qualità richiede al revisore di mantenere sempre la propria indipendenza, ma al contempo di acquisire una conoscenza approfondita dell'azienda sottoposta alla revisione. L'implementazione delle nuove tecnologie, aumentando drasticamente il volume, la

granularità e la specificità dei dati dei clienti che i revisori archiviano ed elaborano, rinforza, anziché risolvere, questa tensione tra il ruolo di consulente o 'business partner' e quello di revisore indipendente.

Le nuove tecnologie possono altresì esacerbare il divario tra le aspettative degli stakeholder e i contenuti effettivi della revisione, anziché ridurlo. I test probativi sull'universo delle transazioni aziendali, infatti, possono indurre gli stakeholder a ritenere che i report delle aziende clienti accompagnati da un giudizio di revisione positivo siano corretti al 100%, creando aspettative di un'assurance assoluta anziché ragionevole e minando l'affidabilità del giudizio professionale.

2.3 Nuove competenze del revisore nell'era del *data-driven audit*

Gli organismi istituzionali, le associazioni professionali e le più importanti società di revisione sono concordi nell'identificare le competenze dei revisori come elemento imprescindibile per massimizzare i vantaggi e minimizzare i rischi legati all'adozione delle nuove tecnologie nell'ambito della revisione e dei servizi di assurance. I temi maggiormente discussi possono essere classificati come segue:

- nuove competenze tecniche richieste al revisore digitale;
- insostituibilità delle competenze umane;
- competenze relazionali e di comunicazione;
- profili professionali ibridi.

Le nuove competenze tecniche richieste al revisore digitale riguardano innanzitutto la capacità di estrarre, classificare, elaborare e interpretare grandi volumi di dati, sia finanziari sia non finanziari. Sul tema, la Banca Mondiale (2025) evidenzia che l'analisi dei dati è una competenza di base che l'intelligenza artificiale generativa (GenAI) può esercitare solo parzialmente. Analogamente, l'Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) (2026) sottolinea che l'intelligenza artificiale non è ancora in grado di gestire autonomamente l'analisi dei dati con il livello di precisione solitamente richiesto dalla professione; pertanto, la principale competenza richiesta ai revisori contemporanei è l''intelligenza di supervisione', ovvero la capacità di riconoscere quando e in quale misura affidarsi alle nuove tecnologie nello svolgimento della loro attività professionale. Un'ulteriore competenza ampiamente richiesta consiste nella capacità di valutare le misure di cybersecurity dei clienti e l'adeguatezza dei controlli sui dati finanziari e non finanziari sensibili (ACCA 2019; BDO 2025).

PDF NON PUBBLICABILE

Passando al secondo tema, l'idea che l'evoluzione tecnologica non elimini il giudizio umano, ma lo ristrutturi laddove necessario, trova ampio e trasversale consenso presso molteplici organismi istituzionali e professionali. Lo scetticismo professionale è la competenza umana più spesso citata come insostituibile, ancorché fallibile (ACCA 2019; 2026b; IFAC 2025). Nello specifico, i tirocinanti e i revisori più giovani sono identificati come particolarmente vulnerabili nell'affidarsi alle nuove tecnologie, ossia nel tendere a privilegiare i risultati automatizzati anche in presenza di informazioni contraddittorie (c.d. *automation bias*). Sia l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) sia l'International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) hanno integrato questo rischio nei rispettivi standard di revisione, trasformando lo scetticismo da virtù professionale passiva in un'abitudine da coltivare attivamente, ovvero da insegnare, rafforzare e tutelare a livello istituzionale.

Il Capacity Building Committee dell'International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) (2020) identifica il pensiero critico richiesto al revisore dell'era digitale come la competenza umana fondamentale, da cui dipendono tutte le altre. Le componenti fondamentali del pensiero critico sono individuate nei requisiti di obiettività, giudizio indipendente, capacità di distinguere i segnali concreti di rischio dai semplici *rumor*, lungimiranza e creatività. La creatività, in particolare, emerge come la competenza che consente ai revisori di ripensare le metodologie, sviluppare nuove soluzioni software per la revisione e concepire procedure analitiche più evolute, anziché limitarsi a eseguire le procedure esistenti (ACCA 2019; IFAC 2025; INTOSAI 2020).

In ultima istanza, la centralità del pensiero umano si traduce in una questione di etica professionale da intendersi come la competenza più importante in assoluto, ben al di sopra delle competenze tecniche. Deloitte (2026a; 2026b) evidenzia che, poiché la fiducia esiste tra esseri umani e non tra macchine, l'etica e le relazioni professionali costituiscono i pilastri fondamentali della legittimità della revisione contabile. La Banca Mondiale (2025) sottolinea altresì che la responsabilità dei revisori verso gli investitori e gli stakeholder aziendali, nonché la gravità delle conseguenze che possono derivare dai loro errori, impediscono la sostituzione della professionalità umana con l'intelligenza artificiale. Anche le evidenze empiriche dimostrano come le nuove tecnologie possano utilmente affiancare, ma mai sostituire, il lavoro umano: il passaggio dal campionamento ai test sull'universo delle operazioni aziendali, ad esempio, non elimina, bensì trasforma, il compito cognitivo primario del revisore, che vede l'esecuzione di procedure consolidate sostituita dalla formulazione di domande agli strumenti di intelligenza artificiale e dall'interpretazione di quanto i dati rivelino sui processi sottostanti. Questa evoluzione, lungi dal rendere superfluo l'intervento umano,

determina, al contrario, un significativo innalzamento del livello di conoscenze e competenze richieste non solo ai revisori esperti, ma anche ai profili professionali più giovani, proprio nel momento in cui l'abbandono delle procedure manuali di campionamento e di verifica rischia di impoverire il loro patrimonio di capacità ed esperienza operativa. Tali considerazioni sollevano, ancora una volta, la questione di come la formazione dei revisori debba cambiare per tenere conto delle nuove esigenze.

Spostando l'attenzione sulla terza tematica, secondo IFAC (2025), in un mondo dominato dall'intelligenza artificiale e dalle nuove tecnologie, la comunicazione è ancora più importante rispetto al passato, poiché rappresenta lo strumento principale con cui i revisori sviluppano una comprensione profonda dell'organizzazione sottoposta alla revisione. Si tratta di una forma di intelligenza contestuale che nessun sistema di intelligenza artificiale può replicare attraverso la mera analisi dei dati. INTOSAI (2020) estende questo concetto al settore pubblico, collegando la competenza comunicativa ai principi di legittimazione e di responsabilità democratica e suggerendo che i report dei revisori e le modalità di comunicazione debbano essere adattati in base all'identità e alle specifiche esigenze degli stakeholder destinatari. Un'indagine condotta da BDO (2025) inquadra i fallimenti comunicativi addirittura come un rischio strategico: una gestione inadeguata dei piani e dei risultati della revisione è citata dal 36% degli intervistati tra le principali ragioni che inducono le aziende a cambiare la società di revisione.

La crescente necessità di gestire con accuratezza le relazioni e la comunicazione riguarda non solo i rapporti tra la società di revisione e il cliente, ma anche quelli interni alla medesima società di revisione. ICAEW (2026), in particolare, evidenzia il 'coaching' come una competenza professionale sempre più strutturale, che si distingue dal più tradizionale 'mentoring' perché richiede di affrontare le domande dei professionisti più giovani non nell'ottica di fornire loro risposte, bensì come punto di partenza per indurli a identificare autonomamente le soluzioni di volta in volta più appropriate. IFAC (2025) rimarca il coaching come risposta al divario strutturale creato dalle nuove tecnologie: poiché l'automazione elimina molte attività formative tipiche del primo anno di revisione, i revisori esperti devono compensarne la perdita sviluppando attivamente le competenze dei colleghi più giovani. Il coaching, pertanto, costituisce una vera e propria responsabilità professionale, non una mera funzione accessoria. Questa impostazione è confermata anche da ACCA (2019): il modello 'train-the-trainer' rende il trasferimento di conoscenze e competenze fra diversi profili professionali all'interno della medesima società di revisione una competenza organizzativa fondamentale.

Infine, la quarta e ultima tematica maggiormente trattata riguarda il profilo professionale ibrido. La prassi professionale non converge verso un unico modello, ma evidenzia diverse configurazioni accomunate da una struttura concettuale simile. PwC (2026), ad esempio, definisce il profilo professionale ibrido come un modello operativo guidato dall'uomo e potenziato dalla tecnologia, in cui ogni giudizio, conclusione o approvazione resta di competenza dei professionisti. In questa prospettiva, la tecnologia assume il ruolo di infrastruttura di supporto, mentre la supervisione umana rappresenta il fulcro delle attività di pianificazione e di gestione della revisione. Anche un'indagine di BDO (2025) sulle percezioni dei clienti conferma tale impostazione, evidenziando come l'efficacia della tecnologia dipenda dalla capacità delle persone di interpretarla, applicarla e gestirla correttamente. Nel dettaglio, poi, la gerarchia implicita all'interno delle società di revisione pone la responsabilità etica e il giudizio professionale al vertice, le competenze in materia di nuove tecnologie e di analisi dei dati come requisito abilitante indispensabile e, infine, la capacità di gestione dei dati e la padronanza degli strumenti come prerequisiti di base.

Fra quelli proposti dalla più recente prassi professionale, il profilo ibrido più completo dal punto di vista tassonomico è il quadro delle nove competenze dell'IFAC (2025): focus tecnologico, capacità analitica, pensiero critico, etica, creatività, comunicazione, collaborazione, coaching e delega. Questo modello non esplicita alcuna gerarchia formale, ma la ripetuta enfasi sul giudizio e sullo scetticismo professionale, quali competenze maggiormente a rischio a seguito dell'adozione delle nuove tecnologie nell'ambito della revisione, implica che il loro sviluppo sia considerato prioritario.

INTOSAI (2020) suggerisce l'impostazione più peculiare: la resilienza, che comprende adattabilità, curiosità, tenacia e apertura mentale, è considerata una competenza trasversale fondamentale, alla quale tutte le altre competenze sono funzionali. Focalizzando la dimensione più operativa, la Banca Mondiale (2025) rileva invece che l'intersezione tra elevata responsabilità in termini di tutela della fede pubblica, elevata importanza e sostanziale infungibilità dei servizi erogati a un'ampia platea di beneficiari e basso livello di ripetitività delle mansioni svolte costituisce la garanzia più efficace per i revisori contro il rischio di essere sostituiti dalle nuove tecnologie. Infine, sia INTOSAI (2020) sia BDO (2025) convergono sulla conclusione che il profilo professionale ibrido potrebbe non essere raggiungibile da un singolo individuo, spostando il fulcro della competenza ibrida dal singolo revisore al gruppo di lavoro. Questa considerazione incide in modo significativo sulle modalità di allocazione delle risorse per la formazione dei revisori, più o meno giovani.

PROOF NOT FOR PUBBLICATION

3 Prospettive dal mondo della ricerca accademica

Dall'analisi della prospettiva professionale sul cambiamento tecnologico in atto emerge una serie di tensioni irrisolte. Da un lato, le nuove tecnologie offrono la possibilità di velocizzare il lavoro dei revisori e, allo stesso tempo, di ampliarne il raggio d'azione grazie alle tecniche predittive del *machine learning* e alla più recente introduzione dell'*Agentic AI*. Dall'altro, questi stessi vantaggi si traducono in rischi come (i) l'eccesso di anomalie segnalate (molte delle quali falsi positivi) che consumano tempo anziché risparmiarne, (ii) l'opacità dei processi con cui le anomalie vengono identificate da applicazioni di *machine learning* (iii) il rischio di compromettere il giudizio del revisore quando tale opacità rende incerta ed ambigua l'analisi dei dati del cliente, (iv) la perdita di indipendenza tanto più si incrementa il potenziale valore aggiunto della revisione, (v) l'erosione delle competenze dei revisori più giovani.

Nonostante questi rischi, il tono della narrazione professionale sul cambiamento tecnologico in atto rimane moderatamente ottimista; le nuove tecnologie sono viste come supporto alle decisioni umane, strumenti complementari anziché sostitutivi, i cui rischi richiedono aggiustamenti – magari significativi, ma possibili – sia nella formazione dei revisori sia nell'organizzazione interna delle relative società.

Alcune ricerche accademiche sull'adozione dei *big data analytics* e delle applicazioni dell'intelligenza artificiale nell'ambito della revisione contabile hanno tuttavia messo in discussione tale narrazione professionale, osservando come essa tenda a riflettere una concezione romantico-manageriale dell'intelligenza artificiale centrata sul 'mantra' della complementarità tra tecnologia e lavoro umano (Goto 2022; Lajoie 2025; Lajoie, Gendron 2025). Tali studi hanno documentato, tra i revisori intervistati, timori e dubbi legati alla possibile perdita di autonomia professionale derivante dall'automazione (Scarbrough, Chen, Patriotta 2025), ove tali perplessità vengono gestite grazie a una serie di strategie discorsive che, da una parte, tendono a svalutare i metodi di lavoro più tradizionali, mentre dall'altra celebrano le nuove tecnologie presentandole come complementari, anziché sostitutive, del lavoro umano. Secondo Lajoie e Gendron (2025), il senso di sicurezza professionale così acquisito dai revisori sarebbe in realtà illusorio, una conseguenza della pressione commerciale che accompagna i progetti di digitalizzazione più che un autentico rafforzamento dell'identità professionale.

Altri studi empirici sull'impatto dei *big data analytics* e delle applicazioni dell'intelligenza artificiale sui processi decisionali in ambiti professionali diversi dalla revisione contabile tendono a confermare questa critica all'idea di complementarità, o

Ca' Foscari PDF NON RIPUBBLICABILE

quanto meno a problematizzare tale concetto. Se da un lato il lavoro umano è di natura relazionale e, proprio per questo, non facilmente automatizzabile, a conferma della tesi secondo cui le professioni difficilmente verranno interamente sostituite dalle nuove 'macchine' della quarta rivoluzione industriale (Pakarinen, Huising, 2025), i contorni dell'interazione uomo-macchina restano comunque incerti e problematici. I professionisti spesso faticano ad integrare pienamente le applicazioni dell'intelligenza artificiale nella propria attività lavorativa. Sebbene tali applicazioni producano visualizzazioni generalmente semplici e intuitive, i risultati ottenuti, quando non coincidono con il giudizio del professionista, tendono a generare ambiguità. Di conseguenza, anziché ridurre l'incertezza dei processi decisionali, le nuove tecnologie rischiano di amplificarla, contraddicendo così la loro stessa ragion d'essere.

Lo studio etnografico di Anthony nel settore bancario (2021, 1174) ha mostrato, ad esempio, che i cosiddetti «lavoratori della conoscenza» non sempre sono in grado di mettere in discussione o comprendere il funzionamento degli algoritmi incorporati nelle tecnologie analitiche. In particolare, Anthony ha osservato che, in alcuni gruppi di lavoro, le attività di validazione degli strumenti analitici erano condivise tra banchieri junior e senior e che entrambe le categorie erano coinvolte nell'interpretare e valutare le analisi prodotte da tali strumenti. In altri gruppi di lavoro, invece, solo i banchieri in posizioni gerarchiche più elevate erano coinvolti nell'interpretazione dei risultati forniti dagli strumenti analitici, con conseguenze negative sia sullo sviluppo delle competenze dei banchieri junior sia sulle loro prospettive di carriera. La partizione tra il lavoro tecnico e i compiti interpretativi in questa seconda tipologia di gruppi, secondo Anthony, tende a produrre pratiche di validazione incentrate sulla coerenza delle procedure operative, sulla conformità interna degli output, o sulle conoscenze pregresse dei banchieri più senior, ma non su un effettivo esame delle tecnologie analitiche.

Anche Lebovitz, Lifshitz-Assaf e Levina (2022), analizzando i metodi impiegati dai medici radiologi per convalidare i risultati prodotti dalle applicazioni di IA, giungono alla conclusione che professionisti ed esperti non sempre riescono a mantenere il controllo sugli strumenti di IA da loro utilizzati. Di fronte all'opacità dell'IA, i radiologi oggetto dello studio hanno intrapreso pratiche di 'interrogazione' dell'IA finalizzate a mettere in relazione le loro conoscenze con le affermazioni dell'IA. Tali pratiche includono l'utilizzo di tecnologie alternative per valutare la validità di tali affermazioni, nonché la loro riconsiderazione nel contesto della cartella clinica e dei fattori di rischio del paziente. Tuttavia, gli autori hanno rintracciato tali pratiche solo in alcuni casi; in molti altri casi, invece, l'output dell'IA è stato scartato a priori o, viceversa, accettato passivamente, senza essere compreso né messo in discussione.

Lebovitz, Lifshitz-Assaf e Levina (2022), in particolare, osservano che le pratiche di interrogazione dell'IA non sempre vengono messe in atto a causa di fattori quali la mancanza di tempo, il disinteresse dei professionisti coinvolti o l'assenza di tecnologie alternative per convalidare l'output dell'IA.

Le ricerche condotte in ambiti quali la medicina o il settore bancario sollevano dunque questioni importanti, mostrando come i rischi identificati nel dibattito professionale non siano semplici ipotesi teoriche o problemi marginali di facile risoluzione, bensì questioni che toccano aspetti fondamentali del ruolo dei professionisti e del loro rapporto con gli strumenti digitali. Il difficile 'addestramento' delle nuove tecnologie (Pakarinen, Huising 2025) rischia infatti di tradursi in una progressiva sottomissione dei professionisti alle tecnologie stesse, specialmente quando le pratiche di validazione in uso restano profondamente limitate dall'opacità degli algoritmi in gioco (Ananny, Crawford 2016; Burrell 2016).

I pochi studi empirici disponibili sul *data-driven audit* tendono a confermare tali rischi. Secondo Salijeni, Samsonova-Taddei e Turley (2021), l'introduzione dei *big data analytics* nella revisione sta producendo una nuova divisione del lavoro tra revisori-utilizzatori di strumenti informatici e programmatori di tali strumenti, tale per cui molte delle decisioni tradizionalmente prese dai revisori vengono oggi delegate ai data scientists che programmano le piattaforme. Questa circostanza rivela una fragilità giurisdizionale della revisione contabile rispetto alla professione del data scientist, confermata anche da Samiolo, Spence e Toh (2024), che osservano una significativa dipendenza di alcuni dei revisori intervistati dagli strumenti di *data analytics* e dagli algoritmi predittivi integrati nelle piattaforme di revisione. Non di rado, infatti, gli output generati da tali strumenti non vengono compresi appieno, finendo per essere accettati passivamente. Un simile approccio rischia di compromettere non solo lo scetticismo professionale e l'autonomia di giudizio dei revisori, ma anche la stessa concezione della revisione come processo di verifica e di validazione.

4 Tendenze Nuovissime

Le soluzioni proposte dal mondo della pratica professionale per affrontare i problemi e i rischi del *data-driven audit* tendono, come si è visto, a fare della formazione il principale strumento di gestione del cambiamento in corso. Si tratta, tuttavia, di una mossa necessaria ma probabilmente non sufficiente. Gli algoritmi che governano sempre più i processi decisionali, tanto nella revisione quanto in altri ambiti professionali – dal *deep learning* all'*Agentic AI* – sono infatti caratterizzati da un'intrinseca opacità che li rende difficilmente

compatibili con esigenze di *accountability* (Busuioc 2021) e *auditability* (Power 2026). Anche soluzioni come la cosiddetta *explainable AI* mostrano limiti significativi, poiché i modelli interpretativi che la caratterizzano non costituiscono una replica dei modelli black box da esplicare, ma ne forniscono soltanto approssimazioni, talvolta anche poco accurate (Rudin 2019). Inoltre, rimane ancora aperta la questione di che cosa debba intendersi per spiegazione e di quali standard possano essere considerati adeguati in tal senso (Guidotti et al. 2019). In questo scenario, la revisione rischia di trasformarsi progressivamente in un'attività in cui modelli controllano altri modelli, fino a ridursi ad una mera componente software accessoria dei sistemi informatici del cliente, in posizione di forte dipendenza da questi (Power 2026). Restano così ampiamente irrisolti i problemi relativi all'autonomia professionale e all'indipendenza epistemica della revisione nel contesto del crescente ruolo della data science.

Come nota Power (2026), pur offrendo numerosi benefici, la *platformization* dell'audit tende a indebolire sia l'intellegibilità sia la dimensione dialogica che tradizionalmente caratterizzavano il processo di revisione. Concetti come quello di 'rappresentazione veritiera e corretta' si sono storicamente fondati su processi deliberativi collettivi tra esperti che, pur imperfetti, producevano sintesi non riducibili né a procedure meccaniche né ad applicazioni software. A questa concezione tradizionale della revisione si contrappone oggi, nella sintesi di Power, un modello radicalmente diverso, in cui la revisione diventa un'appendice ai sistemi informatici del cliente e il revisore viene progressivamente marginalizzato o 'piattaformizzato', assumendo il ruolo di mero curatore di dati e di modelli informatici. Vengono in tal modo sempre più messe in discussione sia la nozione di revisione come attività di verifica e validazione, sia la contabilità in senso lato come sapere esperto in costante interfaccia con altre discipline.

Il saggio di Power si presenta esplicitamente come una provocazione, che delinea possibili sviluppi futuri ancora incerti, ma preannunciati dalle trasformazioni in atto, se osservate in una prospettiva più ampia e interdisciplinare, capace di andare oltre quelle «immote sintesi formali» (Zappa 1927) centrate sul tema dell'efficienza e sul mantra della complementarità uomo-macchina che tanto pervadono la narrazione dominante sul tema del cambiamento tecnologico. Attraverso l'analisi di prospettive provenienti tanto dalla pratica professionale quanto dalla ricerca accademica in diversi ambiti disciplinari ed empirici, questo contributo ha cercato di mettere in luce «un primo tenue tessuto con alcune questioni» (Zappa 1927, 10) e di ampliare il dibattito sul futuro della revisione evitando quei problemi di «esclusività di metodo», «pregiudizi di cenacolo accademico» ed «egoismi di scuola» (38) contro cui già metteva in guarda Gino Zappa.

Bibliografia

ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) (2019). *Audit and Technology*. https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/audit-and-tech/pi-audit-and-technology.pdf.

ACCA (2026a). *Data Analytics and the Auditor*. https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p7/technical-articles/data-analytics.html.

ACCA (2026b). *The Future of Audit*. https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/audit/ea-future-of-audit.pdf.

AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) (2020). *The Data-Driven Audit: How Automation and AI are Changing the Audit and the Role of the Auditor.* https://us.aicpa.org/content/dam/aicpa/interestareas/frc/assuranceadvisoryservices/downloadabledocuments/the-data-driven-audit.pdf.

Ananny, M.; Crawford, K. (2018). «Seeing Without Knowing: Limitations of the Transparency Ideal and Its Application to Algorithmic Accountability». *New Media & Society*, 20(3), 973-89. https://doi.org/10.1177/1461444816676645.

Anthony, C. (2021). «When Knowledge Work and Analytical Technologies Collide: The Practices and Consequences of Black Boxing Algorithmic Technologies». *Administrative Science Quarterly*, 66(4), 1173-212. https://www.jstor.org/stable/48648412.

World Bank (2025). *Labour Demand in the Age of Generative AI*. Policy Research Working Paper n. 11263, https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/e78c18bd-a035-4811-b340-3771ff14ac04/download.

BDO (2025). *Audit Innovation Survey*. https://insights.bdo.com/Audit-Innovation-Survey.html.

Burrell, J. (2016). «How the Machine 'Thinks': Understanding Opacity in Machine Learning Algorithms». *Big data & Society*, 3(1), 1-12. http://dx.doi.org/10.1177/2053951715622512.

Busuioc, M. (2021). «Accountable Artificial Intelligence: Holding Algorithms to Account». *Public Administration Review*, 81(5), 825-36. https://doi.org/10.1111/puar.13293.

Deloitte (2025a). *How Agentic AI can Transform the Digital Audit.* https://www.deloitte.com/us/en/services/audit-assurance/blogs/accounting-finance/agentic-ai-in-audit.html.

Deloitte (2025b). *Audit 2.0: From Reassurance to Shaping the Future*. https://www.deloitte.com/dk/en/blogs/audit/audit2-0-from-reassurance-to-shaping-the-future.html.

Deloitte (2026a). *A New Future for Audit*. https://www.deloitte.com/uk/en/about/story/impact/a-new-future-for-audit.html.

Deloitte (2026b). *Continuous Control Monitoring*. https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting-risk/services/continuous-controls-monitoring.html.

EY (2026). *How EY Teams Applied the Principles of Digital Transformation to the Audit*. https://www.ey.com/en_it/insights/assurance/how-digitization-transformed-the-audit.

Goto, M. (2022). «Accepting the Future as Ever-Changing: Professionals' Sensemaking about Artificial Intelligence». *Journal of Professions and Organization*, 9(1), 77-99. https://doi.org/10.1093/jpo/joab022

PROOF COPY NOT FOR PUBLISHING

Guidotti, R.; Monreale, A.; Ruggieri, S.; Turini, F.; Giannotti, F.; Pedreschi, D. (2019). «A Survey of Methods for Explaining Black Box Models». *ACM Computing Surveys*, 51(5), 1-42. https://doi.org/10.1145/3236009.

ICAEW (Institute of Chartered Accountants in England and Wales) (2026). *Three Areas to Focus Your Skills Development in 2026*. https://www.icaew.com/insights/viewpoints-on-the-news/2026/feb-2026/three-areas-to-focus-your-skills-development-in-2026.

IFAC (International Federation of Accountants) (2022). *Digital Transformation and Innovation in Auditing*. https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/digital-transformation-innovation-auditing-insights-review-academic-research.

IFAC (International Federation of Accountants) (2025). *Embracing the AI Frontier: Rethinking Auditor Skills and Education*. https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/embracing-ai-frontier-rethinking-auditor-skills-and-education.

INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions) Capacity Building Committee (2020). *The Future Relevant Value-Adding Auditor*. https://www.intosaicbc.org/wp-content/uploads/2020/11/20201106-The-Future-Relevant-Value-Adding-Auditor_CBC_Nov-2020.pdf.

Kitchin, R. (2014). *The Data Revolution: Big Data, Open Data, Data Infrastructures and their Consequences*. Sage.

KPMG (2012). *Leveraging Data Analytics and Continuous Auditing Processes for Improved Audit Planning, Effectiveness, and Efficiency*. https://www.scribd.com/document/858564190/Leveraging-Data-Analytics.

Lajoie, P.-L. (2025). «Content Marketing as a Propaganda Vehicle for a Romantic-Managerial Conception of Artificial Intelligence». *Critical Perspectives on Accounting*, 102, 102810. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2025.102810.

Lajoie, P.-L.; Gendron, Y. (2025). «From 'Audit Machines' to Tech-Savvy Auditors: Auditors' Quest for Professional Security with respect to Digital Transformation». *Contemporary Accounting Research*, 42(4), 2714-45. https://doi.org/10.1111/1911-3846.70002.

Lebovitz, S.; Lifshitz-Assaf, H.; Levina, N. (2022). «To Engage or Not to Engage with AI for Critical Judgments: How Professionals Deal with Opacity When Using AI for Medical Diagnosis». *Organization Science*, 33(1), 126-48. https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1549.

O'Leary, D.E.; Richardson, V.J.; Watson, M.W. (2025). «Data-Driven Audits: Audit Analytic Platforms and General Ledger Analytic Tools». *Current Issues in Auditing*. https://doi.org/10.2308/CIIA-2023-027.

Pakarinen, P.; Huising, R. (2025). «Relational Expertise: What Machines Can't Know». *Journal of Management Studies*, 62(5), 2053-82. https://doi.org/10.1111/joms.12915.

Power, M. (2026). «Auditability in the Digital Age». *International Journal of Auditing*, 1-7. https://doi.org/10.1111/ijau.70038

PwC (2015). *Delivering the Value of the Audit*. https://www.mynewsdesk.com/sg/pwc-singapore/documents/delivering-the-value-of-the-audit-new-insightful-audit-reports-42304.

PwC (2026). *Transforming the Audit with AI and Technology*. https://www.pwc.com/us/en/services/audit-assurance/library/transforming-the-audit.html.

Raisch S.; Krakowski, S. (2021). «Artificial Intelligence and Management: The Automation–Augmentation Paradox». *Academy of Management Review*, 46(1), 192-210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072.

Rudin, C. (2019). «Stop Explaining Black Box Machine Learning Models for High Stakes Decisions and Use Interpretable Models Instead». *Nature Machine Intelligence*, 1(5), 206-15. https://doi.org/10.1038/s42256-019-0048-x.

Salijeni, G.; Samsonova-Taddei, A.; Turley, S. (2021). «Understanding How Big Data Technologies Reconfigure the Nature and Organization of Financial Statement Audits: A Sociomaterial Analysis». *European Accounting Review*, 30(3), 531-55. https://doi.org/10.1080/09638180.2021.1882320.

Samiolo, R.; Spence, C.; Toh, D. (2024). «Auditor Judgment in the Fourth Industrial Revolution». *Contemporary Accounting Research*, 41(1), 498-528. https://doi.org/10.1111/1911-3846.12901.

Scarbrough, H.; Chen, Y.; Patriotta, G. (2025). «The AI of the Beholder: Intra-Professional Sensemaking of an Epistemic Technology». *Journal of Management Studies*, 62, 1885-1913. https://doi.org/10.1111/joms.13065.

Zappa G. (1927). *Tendenze Nuove negli Studi di Ragioneria*. Milano: Istituto Editoriale Scientifico.

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari

I libri di Ca' Foscari

1. Casellato, Alessandro; Levis Sullam, Simon (a cura di) (2011). *Leggere l'unità d'Italia. Per una biblioteca del 150°*.

2. Mantoan, Diego; Quaino, Otello (a cura di) (2014). *Ca' Dolfin e i Cadolfiniani. Storia di un collegio universitario a Venezia*.

3. Mantoan, Diego; Bianchi, Stefano (a cura di) (2015). *30+ anni di aziendalisti in Laguna. Gli studi manageriali a Venezia*.

4. Fasan, Marco; Bianchi, Stefano (a cura di) (2017). *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*.

5. De Leo, Carolina; Favero, Giovanni (2018). *Ca' Foscari e Carpenè Malvolti. Il Risorgimento dell'economia nel Veneto dell'Ottocento*.

6. Billio, Monica; Coronella, Stefano; Mio, Chiara; Sostero, Ugo (a cura di) (2018). *Le discipline economiche e aziendali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari*. 1868-2018: storie di un ateneo 1.

7. Cardinaletti, Anna; Cerasi, Laura; Rigobon, Patrizio (a cura di) (2018). *Le lingue occidentali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari*. 1868-2018: storie di un ateneo 2.

8. De Giorgi, Laura; Greselin, Federico (eds) (2018). *150 Years of Oriental Studies at Ca' Foscari*. 1868-2018: storie di un ateneo 3.

9. Caroli, Rosa; Trampus, Antonio (a cura di) (2018). *I rapporti internazionali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari*.

10. Bisutti, Francesca; Molteni, Elisabetta (a cura di) (2018). *La corte della Niobe. Il Sacrario dei Caduti cafoscarini*.

11. Ca' Foscari Sostenibile (a cura di) (2019). *You are (NOT) welcome. Barriere (im)percettibili nel contesto urbano contemporaneo*. Installazione artistica di Paolo Ciregia, Sustainable Art Prize 2018.

12. Brusa, Elisabetta (a cura di) (2019). *8 tesi per 150 anni. 1868-2018 Antichi e Nuovi Studenti di Ca' Foscari*.

13. Busacca, Maurizio; Paladini, Roberto (2020). *Collaboration Age. Enzimi sociali all'opera in esperienze di rigenerazione urbana temporanea*.

14. Lippiello, Tiziana (2021). *Discorso inaugurale della Magnifica Rettrice. Anno accademico 2020/2021*. Discorsi inaugurali 1.

15. Ca' Foscari Sostenibile (ed.) (2021). *Waste Matters. Chronicles from a Food Archipelago in Venice*. Public art project by Gayle Chong Kwan, Sustainable Art Prize 2019.

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca' Foscari

16. Barbera, Filippo; Paladini, Roberto; Vedovato, Marco (2022). *Venice Original. E-commerce dell'artigianato artistico e tradizionale veneziano*.

17. Sattin, Antonella; Coronella, Stefano (2022). *Fabio Besta. Le dispense didattiche*.

18. Maggi, Angelo; Nanetti, Andrea (a cura di) (2022). *Venice and Suzhou. Water Cities along the Silk Roads*.

19. Lippiello, Tiziana (2022). *Discorso inaugurale della Magnifica Rettrice. Anno accademico 2021-2022*.

20. Billio, Monica; Parussolo, Marco (2022). *Eccellenze cafoscarine nella storia del Dipartimento di Economia*.

21. Brino, Vania; Perulli, Adalberto (2022). *Dialoghi con Luigi Mariucci*.

22. Braghin, Massimiliano (a cura di) (2023). *Persone, Energie, Futuro. Infinityhub: la guida interstellare per una nuova dimensione dell'energia*.

23. Lippiello, Tiziana (2023). *Discorso inaugurale della Magnifica Rettrice. Anno accademico 2022-2023*.

24. Bonfante, Anna (a cura di) (2024). *Mal d'aria. Contributi sul tema dell'inquinamento atmosferico nell'ambito del progetto artistico di Laura Pugno*.

25. Sattin, Antonella (2024). *L'Archivio dell'Università Ca' Foscari Venezia. Guida*.

26. Lippiello, Tiziana (2024). *Discorso inaugurale della Magnifica Rettrice. Anno accademico 2023-2024*.

27. *"Marco Polo de Veniesia de le meravegliose cose del Mondo". Edizione anastatica dell'incunabolo impresso a Venezia da Giovanni Battista Sessa, 1496* (2024).

28. Cairoli, Aurora; Zendri, Elisabetta; Zucchelli, Margherita (a cura di) (2025). *Conservazione dell'arte pubblica per una sostenibilità ambientale e sociale: l'esempio dei Paesi Dipinti. Atti di convegno* (Cibiana di Cadore, 23-24 settembre 2024).

29. Calcagno, Monica; Lo Verso, Andrea Carlo (a cura di) (2025). *Citizen science e partecipazione. La partecipazione dei cittadini alla ricerca e alla governance dei beni culturali*.

30. Buzzoni, Marina; De Gruttola, Raissa; Peratello, Paola; Simion, Samuela (a cura di) (2025). *Liberi tutti. Vivere la cultura attraverso il libero accesso a dati e immagini dei beni culturali*.

31. Calaon, Diego; Dal Maso, Cinzia; Pizzinato, Claudia (a cura di) (2025). *Depatrimonializzare? Il ruolo dei privati nella conservazione e la valutazione sui beni culturali seriali a vantaggio della sostenibilità*.

PROOF NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

32. Zucchelli, Margherita; Zendri, Elisabetta (a cura di) (2025). *Esseri umani, natura e paesaggio. Abitare gli ambienti naturali adottando regole fluide*.

33. Bergamo, Martina; Bravaglieri, Simona; De la Torre Fornell, Anna; Ferro, Giulia; Paiano, Jacopo; Paladini, Marco; Peratello, Paola; Viezzoli, Duna; Zucchelli, Margherita (a cura di) (2025). *Think it Big! Heritage Rewind. Cambiamenti climatici e nuove comunità: dialoghi (im)possibili?*

34. Serragiotto, Graziano; Ragagnin, Elisabetta; Tardi, Giulia; Ferro, Giulia; Tonioli, Valeria (a cura di) (2026). *Verso sillabi per l'insegnamento dell'italiano a bangladesi*.

35. Cerutti, Giovanni; Nicolini, Matteo (a cura di) (2026). *Paesaggi da Sognare. Il paesaggio tra quello che fu, è e potrebbe essere. Progetto artistico di Lisa Ouakil*.

36. Novielli, Maria Roberta (a cura di) (2026). *Il cinema giovane. Il Ca' Foscari Short Film Festival tra formazione, ricerca e visione*.

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni Ca'Foscari

PROOF
NOT FOR PUBLISHING
Edizioni
Ca'Foscari